

جامعة مؤتة

'دة الدراسات العليا

لعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية

إعداد الطالبة

منال طه الكفاوين

إشراف

الدكتور عبدالفتاح خليفات

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2005

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة منال طه الكفاوين الموسومة بـــ:

العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

القسم: الإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
د. عبدالفتاح خليفات		2005/12/18	مشرفاً ورئيسا
أ.د. أحمد بطاح		2005/12/18	عضواً
د. منيرة الشرمان		2005/12/18	عضواً
د. محمد الحراحشة		2005/12/18	عضواً



عميد الدراسات العليا
أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهــداء

أهديكم كتاباتي وكل ما تبقى من حبر أقلامي، أهديكم أفكاري ومشاعري على أوراق بيضـــاء تـــنطق بمشواري، أهديكم ثمرة جهدي وعبق الزهور التي عطرت دنياي، فاقرأوا سطوري بإمعان...

تمـــر الأيام لتصافح السنوات ونحن نسير راكضين خلف دولاب الحياة يدور بـــنا دون أن نعلم أن الحياة في دولابنا، وإننا نركض بدوامة أبدية فأنتم من حققتم لي أحلامـــي فلكـــم دمـــاء قلبي مع أنها لا تكفي إلى من أنار لي طريقي، إلى من وقف بجانبـــي في محنتي إلى ملاك بيتنا (والدي العزيز) وإلى من ملكت هذا الملاك إلى (والدتـــي الغالية) وإلى من ساندني وخفف عني معاناتي الملاك الصغير أخي (سيف الدين) حفظهم الله.

أنتم من اخترتكم في عالمي فتذكروا دائماً أنكم اختياري....

منال طه الكفاوين

شكر وتقدير

الحمـــد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

بالـــرغم مـــن ظروف الحياة التي أبت أن تحقق لنا أحلامنا إلا أنه بقدرة الله وعونـــه وإيماني الكبير به أوشك مشواري على الإنتهاء ولكن أيامي لم تتوقف معكم بل سارت بنا أجمل السنوات لخدمة أردنٍ زاهر.

باســـمي مـــنال كفاويـــن أقدم آلاف من كلمات الشكر والإمتنان إلى الشموع العربـــية الأردنـــية التـــي لـــن تنطفئ في جامعة مؤته وأول هذه الشموع الدكتور عبدالفتاح خليفات الذي أشرف على هذه الرسالة وساندني في عملي.

وثانيها الأستاذ الدكتور علي العضايلة الذي أمدني بالإقتراحات القيّمة فله كل الإحترام والتقدير.

وثالث شموع الأردن الدكتور نضال الحوامدة الذي منحني كل الثقة بإعطائي آراءه السديدة وملاحظاته التي أثرت رسالتي بشكل كبير.

وإلـــى رابـــع شموع وطني وآخرها والذي بذل قصارى جهده لإتمام وإنجاز عملي هذا والذي منحني الكثير من وقته وقدم لي الدعم المعنوي الدكتور محمد عواد فلك كل الشكر والتقدير.

ويســـرني كذلك أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة مؤته وتحديداً في كلية العلوم التربوية.

كمـــا أشـــكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور أحمد بطـــاح، الدكـــتور محمـــد الحراحشة، الدكتورة منيرة الشرمان، الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه الرسالة، مما كان له أكبر الأثر في إبرازها بصورتها الحالية.

وأخيراً إلى ورود الأردن اليانعة إلى......... صديقاتي العزيزات

منال طه الكفاوين

فهرس المحتويات

الموضـــــوع	الصفحة
الإهداء..	أ
شكر وتقدير...	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول..	هـ
قائمة الأشكال	ح
قائمة الملاحق...	ط
الملخص باللغة العربية...	ي
الملخص باللغة الإنجليزية	ك
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	1
1. 1 المقدمة..	1
1. 2 مشكلة الدراسة..	3
1. 3 أهمية الدراسة	5
1. 4 هدف الدراسة وأسئلتها	7
1. 5 حدود الدراسة	7
1. 6 التعريفات الإجرائية	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	10
2. 1 الإطار النظري..	10
2. 1. 1 المناخ التنظيمي	10
2. 1. 2 إتخاذ القرارات الإدارية	24
2. 2 الدراسات السابقة...	46
2. 2. 1 الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي	46
2. 2. 2 ملخص الدراسات السابقة للمناخ التنظيمي	52
2. 2. 3 الدراسات المتعلقة بإتخاذ القرار	54

الموضـــــوع	الصفحة
2. 2. 4 ملخص الدراسات السابقة لإتخاذ القرار	62
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	64
3. 1 مجتمع الدراسة	64
3. 2 أداة الدراسة................................	66
3. 3 صدق أداة الدراسة................................	67
3. 4 ثبات أداة الدراسة................................	68
3. 5 متغيرات الدراسة................................	68
3. 6 إجراءات الدراسة	69
3. 7 المعالجة الإحصائية	69
الفصل الرابع: عرض النتائج	71
الفصل الخامس: الخاتمة والمناقشة والتوصيات	92
5. 1 الخاتمة................................	92
5. 2 المناقشة	92
5. 3 التوصيات	99
المراجع	100
الملاحق	108

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	65
2	متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.	67
3	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة.	68
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن أبعاد المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب أهميتها.	72
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن بُعد الأسلوب الإداري والقيادي مرتبة تنازلياً حسب أهميتها.	73
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن بُعد العلاقات والاتصالات مرتبة تنازلياً حسب أهميتها.	75
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن بُعد اتخاذ القرارات والصلاحيات مرتبة تنازلياً حسب أهميتها.	76
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن بُعد الإجراءات والسياسات مرتبة تنازلياً حسب أهميتها.	78
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن بُعد التقدم والنمو المهني مرتبة تنازلياً حسب أهميتها.	79

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
10	المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن درجة المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب أهميتها.	81
11	معامل الارتباط للعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية.	83
12	نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية.	84
13	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية.	84
14	نتائج تحليل اختبار(T) لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي.	86
15	نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.	87
16	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية حسب متغير الرتبة الأكاديمية.	88
17	نتائج تحليل اختبار(T) لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير الكلية.	88
18	نتائج تحليل اختبار(T) لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير طبيعة العمل.	89
19	نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تبعاً لمتغير مدة الخدمة في الجامعة.	90

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
20	نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية حسب متغير مدة الخدمة في الجامعة.	91

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	المناخ التنظيمي كمتغير مستقل وتأثيره على المتغيرات التابعة ذات العلاقة بالفرد.	16
2	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي والمكونة له.	22
3	خطوات إتخاذ القرار.	32
4	أسباب فشل القرارات الجماعية المعتمدة بواسطة أسلوب المشاركة.	45

قائمة الملاحق

رمز الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
أ	أداة الدراسة بصورتها الأولية.	108
ب	أداة الدراسة بصورتها النهائية.	114

ملخص

العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية

منال طه الكفاوين

جامعة مؤتة، 2005

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية وأهمها:

1. هل توجد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الجنوب وعددهم (620) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي 2005/2004 أما عينة الدراسة فقد تكونت من (575) عضو هيئة تدريس، مثلت نسبة (87.58%) من مجتمع الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم إستبانة تكونت من جزئين وتشمل(30) فقرة لقياس أبعاد المناخ التنظيمي، و(12) فقرة لقياس درجة المشاركة في إتخاذ القرار. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية.
2. وجود فروق لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية والكلية وطبيعة العمل ومدة الخدمة.

وفي ضوء النتائج السابقة فقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها إتاحة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.

Abstract

The Relationship Between The Dimensions of the Organizational Climate, and the Degree of the Faculty Participation in Decision Making in the Public Universities

Manal Taha AL- kfaween

Mu'tah University, 2005

This study aimed at investigating the relationship between the dimensions of the organizational climate, and the degree of faculty participation in decision making process in the public universities, The study attempt to answer the following questions:

1. Is there a relationship between the dimensions of the organizational Climate and the degree of faculty participation in decision- making process in the public universities?

The study population consist of (620) faculty members in southern region universities for the year 2004/2005.

The sample of the study consists of (575) faculty which represents (87.58%) subjects for the purpose of this study a questionnaire designed of two parts including (30) items to assess the dimensions of the organizational climate, and (12) items to assess the degree of participation in decision making process.

The major findings of the study were:

1. There is arelationship between the dimensions of the organizational climate, and the degree of the faculty participation in decision-making Process in public universities.
2. There are statistical significance differences in participation degree in decision making process in public universities related to gender, academic rank, college, the nature of work and the years of experience.

Based on the results of these findings the study recommends increase faculty participation in decision making.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

الإدارة هي إستثمار بشري يسعى الإداري إلى التعرف على منظومة حاجات العاملين معه، وعلى مختلف الأبعاد البنائية لشخصياتهم بهدف التعامل الفاعل معهم عبر تطوير مهاراتهم وإثارة دوافعهم لتحقيق أفضل مستوى ممكن من الأداء والإنجاز، حيث تحرص المنظمات الإدارية- سواء أكانت المنظمات الخاصة مثل الشركات أو المنظمات العامة مثل المؤسسات والقطاعات الحكومية المختلفة- على الإهتمام بالموارد البشرية وتقديم الحوافز للعاملين فيها وتنمية قدراتهم العملية من أجل تحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية في المنظمات التي يعملون فيها.

إن الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد بدون الأفراد ولا يمكن أن تُحقق إلا عن طريقهم، وتتضح أهمية العامل الإنساني في الإدارة عندما ندرك أن الإدارة عملية تركز على إنجاز مهام معينة عن طريق أفراد يتم قيادتهم وتوجيههم لتحقيق هدف معين، وتتضمن وظيفة التوجيه بصفة أساسية بث روح الفريق والتعاون بين أفراد القوى العاملة بما يكفل تحقيق الهدف المشترك من خلال توفير الإدارة مناخ سلوكي سليم يطور علاقات إنسانية وجو من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين الإدارة وأفراد القوى العاملة هادفة إلى تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم(هاشم، 1980).

ويشير همشري (1999) إلى أن المناخ التنظيمي يمثل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر على السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والإتجاهات والسلوك، فالمناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، ونجاح المنظمة في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة لثبات وإستقرار الأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة المنظمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل، وقدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، إذ أن تمتع العاملين بمناخ منظمي ملائم من ناحية التعاون

والعدالـــة والمساواة يرفع الروح المعنوية، ويزيد من درجة الرضا الوظيفي ويدعّم الشعور الدائم بالانتماء والولاء التنظيمي.

فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السُبل المُثلى في الإنسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحـــيوية فـــي الأداء، وتدني الانتاجية، وإنخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عـــادة بـــالأداء المتدنـــي، فالوضع النفسي للأفراد العاملين في المنظمات يؤثر على إتجاهاتهم ومشاعرهم تجاه المنظمة التي يعملون فيها، فهناك بعض الأشخاص الذين يشعرون براحة كبرى بسبب عملهم في منظمة ما ويرفضون الإنتقال منها لقاء أجر أعلـــى لأنهم مقتنعون بأن المناخ الذي يعملون في إطاره حالياً لا يمكن تعويضه بأي حال من الأحوال، وبالمقابل يشعر أشخاص آخرون أن المناخ الذي يعملون فيه غير مريح، رغم أن أجورهم قد تكون مرتفعة بطريقة لا توفرها المنظمات الأخرى التي قـــد يسعون للإنتقال إليها، ومن هنا يتضح بجلاء الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي والبيـــئة الداخلية من آثار إيجابية تنعكس على تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها على حد سواء. (حمود، 2002).

وقـــد بيّن مصطفى (1986) أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومجموعة الخصـــائص والسمات التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها عن بقية المنظمات يعـــد المقـــياس الـــذي يقيس شخصية أي منظمة، وعلى هذا الأساس فإن خصائص المناخ التنظيمي لا تشكل المناخ في المنظمة بشكلها المحدد بل الكيفية التي يدرك بها الأفراد في المنظمة هذه الخصائص، أي اتجاهاتهم نحوها سلباً أو إيجاباً.

ولهـــذا حظي موضوع المناخ التنظيمي بإهتمام الباحثين في المجال السلوكي لإعـــتقادهم بأنـــه يرتبط بالعديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على مدى كفاءة أي مـــنظمة، فلقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن المناخ المفتوح يرتبط بالإنجاز العالي للمنظمة وإرتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل، حيث تحرص العديد من المـــنظمات علـــى التعرف على نمط المناخ السائد بها من وجهة نظر العاملين فيها حـــتى يتسنى لها تعديل سياساتها وأهدافها وتطوير بيئة العمل لديها لتعزيز شخصية المنظمة لدى العاملين (صادق والمعضادي، 2001).

وتعـد الجامعات صروحاً علمية تخدم رسالة العلم في تقديم كافة سُبل التقدم والإزدهار على المستوى الفردي والمجتمعي، وتلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف التربـية وبالتالـي تحقـيق خطط التنمية الشاملة من خلال دورها الواضح في بناء شخصـية الطلبة وتعزيز أو تعديل أو تطوير إتجاهاتهم، وحتى يتحقق ذلك لا بد من وجـود مناخ تنظيمي ملائم يخدم هذه الأهداف من خلال توفير مبدأ المشاركة الفعالة فـي صـنع القرار، فكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فإنها تأتي غير سليمة ويصعب تنفيذها.

ونظـراً لأهمـية المناخ التنظيمي كعنصر ضروري لتحقيق التقارب الواجب بيـن أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ولإنعكاس المناخ السائد في العمل على تحقـيق الأهـداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة، فقد وجد أنه من الضروري الـتعرف علـى العلاقـة القائمـة بين متغيرات المناخات التنظيمية السائدة ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عدد من ممارسات صنع القرار الإداري التربوي فـيها مـن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية، نظراً لما لهذه الفئة من دور فعل في دعم المسيرة التربوية، ليتسنى لنا الوصول إلى مناخ تنظيمي سليم وذلك للمحافظة على مستوى الجامعات المتميز من خلال قدرتها على إستقطاب أفضـل الطلـبة وأفضـل الكفـاءات الإدارية والتدريسية لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة.

1. 2 مشكلة الدراسة:

يعـد المـناخ التنظيمـي أحد المحددات الهامة في السلوك التنظيمي لتأثيره الملمـوس فـي مظاهر السلوك الوظيفي المتصل بالأفراد داخل التنظيم، وهو مفتاح الـنجاح لـلإدارة الفعالة في أي منظمة وذلك من خلال توفير الإدارة المناخ السليم الـذي تـتوفر فيه كافة العناصر الجيدة والمدخلات السليمة، والإهتمام بالعاملين من خـلال توفير فرص متنوعة للتطور الذاتي بغية رفع مستوى أدائهم في العمل، مما يـنعكس إيجابـياً علـى تطوير العمل التنظيمي وإنتاج مخرجات ملائمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للعملية التربوية برمتها.(محارمة، 1996)

وتتضـــح أهمية الجامعات بشكل عام من خلال قيامها بإعداد القيادات الفكرية والعلمـــية والأدبـــية والمهنية، إضافة إلى دورها في خدمة المجتمع من خلال تنميته وتطويـــره وحـــتى يتحقق ذلك لا بد أن تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية وتـــبادل المعلومـــات وشـــمولية الفكر والجهد لحل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي أضـــحى معه وجود مناخ من الثقة ودرجة مشاركة في إتخاذ القرارات أساساً لنجاح العلاقـــات الفردية والجماعية والتنظيمية مما ينعكس على قدرة عضو هيئة التدريس لتقديم كل ما بوسعه من جهد وإبداع لإنجاز الهدف المنشود.

وتؤكـــد العديـــد من الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة في المؤسسات التعليمية (المدارس والجامعات) من وجهة نظر العاملين فيها أنـــه عـــامل رئـــيس في إستمرار العاملين في العمل بروح معنوية عالية، فقد بينت دراسة المعشر (2001) أن المناخ التنظيمي له أثر كبير على أداء العاملين وسلوكهم واتجاهـــاتهم مما ينعكس على سلوك التنظيم لذا تسعى المنظمات إلى تنمية وتطوير الأطـــر الإدارية العامة فيها من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يشجع تلك الأطر الإدارية على أداء الأعمال المنوطة بها بكفاية وفاعلية.

وأكـــدت دراسة الزعارير (2000) أن المناخ التنظيمي يشكل اللبنة الأساسية فـــي تقدم المنظمة الإدارية حيث أنه يعد المحفز والمشجع والمنشط للأفراد العاملين أثناء تأديتهم لمهامهم، وأن دراسة المناخ التنظيمي تعني تحديد كيفية إدراك وتصور العامليـــن الإدارييـــن في مستوياتهم الإدراية المختلفة للمسؤولية الملقاة على عاتقهم حيث أن هذه التصورات تؤدي بهم إلى أداء عمل معين أو الامتناع عن أدائه وحتى نســـتطيع تحديـــد المـــناخ التنظيمي الملائم، لا بد من سؤال العاملين الإداريين عن انطـــباعهم واتجاههم نحو المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه، وهذا الاتجاه والإنطباع مبني على أساس إدراكهم للمناخ التنظيمي.

ووضـــحت دراسة الحوامدة والكساسبة (2000) أن المنظمات تتصف بدرجة عالـــية مـــن الـــتفاعلات البشـــرية وتـــبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشـــكلات التنظيمـــية من خلال وجود مناخ من الثقة والمشاركة، فالمناخ التنظيمي

متغير رئيس في التنبؤ بالسلوك الفردي والسلوك التنظيمي وبخاصة فيما يتعلق بالتنبؤ بالرضا الوظيفي والرضا عن المشاركة في صنع القرارات التنظيمية.

وإنطلاقاً مما سبق تتحدد مشكلة هذه الدراسة في "التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية"، ومعرفة فيما إذا كان هناك فروقاً دالة إحصائية لمتغيرات الدراسة المستقلة وهي (النوع الاجتماعي، والرتبة الأكاديمية، والكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، ومدة الخدمة في الجامعة) على درجة مشاركة عضو هيئة التدريس في إتخاذ القرارات.

1. 3 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال إرتباط نجاح المؤسسات على إختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وغاياتها المخططة بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية، حيث يعتبر المناخ التنظيمي أحدها، فهو متغير حيوي ونظام مفتوح يتفاعل مع المعطيات والظروف المحيطة بالمنظمة وبإدارتها وفرصها ومشكلاتها، وبالتالي فإن الإهتمام المستمر بالتعرف على جوانب المناخ التنظيمي، والعمل على توفيرها بشكل إيجابي يساعد في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وفعالية.

ومهما كان الشكل التنظيمي الرسمي الذي تتخذه المنظمات، فإن الطريقة التي تُتخذ بها القرارات تعتمد بالدرجة الأولى على المناخ التنظيمي السائد في كل منظمة على حده، فالمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة له تأثير واضح على أداء وفعالية العاملين للعمل، مما ينعكس ذلك على أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، فسلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه.

ويمكن إبراز أهمية البحث في موضوع العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار لأعضاء هيئة التدريس بالنقاط الآتية:

1. تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتصدى لدراسته وهو العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار حيث

أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم والتشجيع الذي يوفرها لهم المناخ التنظيمي.

2. تعتبر هذه الدراسة إستكمالاً للدراسات السابقة التي أجريت في الأردن حول المناخ التنظيمي في المدارس الأردنية وبعض الجامعات الرسمية والخاصة وما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها ويزيد من أهميتها كونها الدراسة الأولى التي تطرقت لبحث العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية.
3. على الرغم من وجود دراسات تناولت تقييم المناخ التنظيمي في الجامعات الحكومية ومنها (الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك وجامعة القدس وجامعة جرش، وجامعة آل البيت) إلا أنه لم يتم التطرق لدراسة موضوع المناخ التنظيمي في بعض الجامعات الحديثة كجامعة الحسين وجامعة الطفيلة التقنية وبالتالي تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة.
4. تساعد هذه الدراسة على توفير بيانات ومعلومات فعلية عن العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار، مما تساهم في توضيح وإبراز الجوانب الإيجابية والسلبية لبعض أبعاد المناخ التنظيمي ومدى تأثيرها على درجة المشاركة في إتخاذ القرار من قبل أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يساعد إدارة الجامعة في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية، وتصويب الأبعاد السلبية وذلك شأنه تحسين المناخ التنظيمي ومن ثم رفع درجة أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
5. كما يمكن أن تكون هذه الدراسة ذات أهمية لطلاب الدراسات العليا من خلال النتائج التي تتوصل إليها وما تقدمه من توصيات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في هذا المجال.

1. 4 هدف: الدراسة وأسئلتها:

تهــدف هــذه الدراســة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجــة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هــل توجــد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهــة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير الجنس؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهــة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهــة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير الكلية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهــة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير طبيعة العمل؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهــة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير مدة الخدمة في الجامعة؟

1. 5 حدود الدراسة:

1. اقتصــرت هــذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الرسمية في إقلــيم الجنوب وتشمل(جامعة مؤته، جامعة الحسين بن طلال، جامعة الطفيلة

التقنـــية) في كافة كلياتها والمسجلين خلال الفصل الصيفي من العام الدراسي (2005/2004).

1. 6 تعريف المصطلحات الإجرائية:

المناخ التنظيمي:

هـــو نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفتها العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم وتؤثر في سلوكهم وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية (سليمان، 1987، ص37-38).

ومـــن الناحـــية الإجرائية يعرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص الاجتماعـــية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها أعضـــاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية، ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بهـــا ويشمل الأبعاد التالية:(الأسلوب الإداري والقيادي، بعد العلاقات والاتصالات، بعـــد اتخـــاذ القرارات والصلاحيات، بعد الإجراءات والسياسات، بعد التقدم والنمو المهنـــي)، وتـــتحدد أبعـــاد المـــناخ التنظيمي من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب لفقرات المقياس المعد لأغراض هذه الدراسة.

الجامعة الرسمية:

هـــي مؤسســـة تنشأ بموجب قانون خاص بها وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات اســـتقلال مالي وإداري وعلمي، وتشرف عليها الدولة ومدة الدراسة فيها لا تقل عن أربـــع سنوات أو ما يعادلها وتمنح الدرجة الجامعية الأولى- البكالوريس على الأقل (تشريعات وزارة التعليم العالي في الأردن، 1995).

ومـــن الناحـــية الإجرائـــية تعـــرف الجامعة الرسمية بأنها: مؤسسة حكومية أكاديمية مستقلة تعمل على تحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي ومدة الدراسة فـــيها أربع سنوات ولأغراض الدراسة تشمل (جامعة مؤته/ محافظة الكرك، جامعة الحسين بن طلال/محافظة معان، جامعة الطفيلة التقنية/محافظة الطفيلة).

درجة المشاركة في اتخاذ القرار:

هـــي عملـــية تفـــاعل الفرد عقلياً ووجدانياً مع الجماعة التي يعمل معها في المـــنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل

المســؤولية بوعــي واندفــاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها (شهاب، 1995، ص210-211).

ومن الناحية الإجرائية عرفت درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القــرار بأنهــا: عملــية إشــراك أعضاء هيئة التدريس بمناقشة المشكلات التربوية ومحاولــة الوصــول لأفضــل الحلول الممكنة مما يخلق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوســين، وتــتحدد درجة مشاركة عضو هيئة التدريس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب لفقرات المقياس المعد لإغراض هذه الدراسة.

اتخاذ القرار:

هــو العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختبار بين البدائل (أيوب، 1989).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

قامـــت الباحثة بتقسيم هذا الفصل إلى جزئين، الجزء الأول: ويشمل الأدب النظري لموضوعي المناخ التنظيمي وإتخاذ القرار الذي تم التوصل إليه بعد الرجوع إلـــى الدراســـات والأبحـــاث وملخصات رسائل الماجستير، والجزء الثاني: يشمل الدراســـات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي وإتخاذ القرار.

2. 1 الإطار النظري.

2. 1. 1 المناخ التنظيمي.

يعد العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وهو الأساس في رفـــع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها، ولذلك كان لا بد من التأكيد المستمر على أن الإنسان هو المورد الحقيقي والهام في المنظمة، حيث أن الموارد الأخرى من أموال ومعـــدات وآلات مـــا هي إلاّ عوامل مساعدة تساعد الإنسان في التخطيط والتنظيم لاستخدام هذه الموارد بكفاية وفعالية (هاشم، 1980).

هـــذا ويعمل الفرد في المنظمة مقابل أجور يحصل عليها بشكل منتظم، وهذه الأجـــور تســـد حاجـــة أساسية لدى الفرد وبها يستطيع إشباع حاجات أخرى، ومن البديهـــي أن الفرد سيترك العمل في المنظمة لو توقفت عن دفع أجوره ولو فشل هو فـــي أداء عملـــه بالمســـتوى المطلوب من الكفاءة والجودة فقد تستغني المنظمة عن خدماتـــه، لان المنظمة وجُدت لتحقيق أهداف من خلال تعاون مجموعة من الأفراد في أداء مهام محددة، فإذا لم يؤدِ هؤلاء الأفراد أعمالهم فإن فاعلية المنظمة ستتأثر، وبالتالي يؤثر ذلك على مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

وتمتلك الإدارة إمكانيات ووسائل للتأثير على سلوك الموظف داخل المنظمة وحـــتى خارجهـــا، فبالإضـــافة إلى فرض شروط العمل الاعتيادية مثل:الدوام أيام وســـاعات محددة، وأداء الواجبات المكلف بها، وتنفيذ الأوامر، تضع الإدارة قواعد سلوك الفرد في أداء وظيفته وفي تعامله مع زملائه ومع الآخرين، ولا تكتفي الإدارة

بـتحديد وتوضيح السلوك المطلوب من الفرد بل تقوم أيضاً بالتأكد من إلتزامه بذلك من خلال الإشراف والرقابة وتعديل السلوك، والفرد الذي يرغب في الاستمرار في وظيفـته ويطمـح إلى الترقية والعلاوات والحصول على مكافآت يستطيع الحصول عليها من خلال التقيد بقواعد السلوك المحددة (عطية، 1985).

ولقـد أكـد العلمـاء المختصـون أنه لا يمكن وصف التنظيم وصفاً حقيقياً وموضـوعياً إلا من خلال تفهم العلاقات السائدة بين الأفراد، لأن الوصف الحقيقي لأي هـيكل تنظيمـي يشـير إلـى مجموعة العلاقات التي تسود بين الأفراد وبين جماعـات الأفـراد العاملـة في التنظيم، فالسلوك التنظيمي يتحدد من خلال الأنماط السلوكية السائدة للأفراد العاملين في التنظيم، لذا يتحدد الأداء التنظيمي في مجموعة ما على تصرفات ومستوى أداء كل فرد يعمل في التنظيم (شهيب. د.ت).

ويشـير بعض الباحثين في مجال علم النفس الإداري إلى أن هناك إلتزاماً أو عقـداً نفسـياً (Psychological contract) بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وهو عـبارة عن مجموعة من التوقعات غير المكتوبة بين الجانبين يود كل منهما تحقيقها فالفـرد يـتوقع المعاملـة الإنسـانية، ومرافق عمل جيدة، ومعلومات حول الجهود المـبذولة ومـناخ عمـل سليم، وفرصاً للنمو والتقدم المهني، والمنظمة بدورها لها توقعـات غـير مكتوبة مثل: الإخلاص من العاملين، والمحافظة على أسرار العمل، والعمـل علـى تحسين صورة المنظمة في المجتمع، وزيادة بذل الجهد والعطاء في المسؤوليات المناطة بهم (عسكر، 1986).

ومـن هنا يشكل المناخ التنظيمي خصائص المنظمة بكل أبعادها وإن نجاحها فـي خلـق المـناخ الملائم من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تتصف بالثـبات والاسـتقرار للأفـراد والتنظـيم، إذ أن الأفراد في البيئة المنظمية الفاعلة يشـعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في إتخاذ القرار والإسهام في رسـم السياسـات، والشـعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة فالمنظمات في الوقت الحالي والمُطبقة لمبادئ الإدارة الحديثة أدركت أنه لا يمكن تحريك العنصر البشري لديهـا دون فهمٍ واعٍ لطبيعة المناخ التنظيمي، والعمل على تحليل عناصره من أجل التعرف على المؤثرات المباشرة وغير المباشرة على سلوك ودوافع الأفراد من أجل

معالجـــة وتحسين وتطوير الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية في ضوء إشباع إحتياجات الفـــرد الوظيفية والنفسية والإجتماعية والمادية (حمود، 2002؛ الصرايرة ومقدادي، 2002).

مفهوم المناخ التنظيمي:

يُعتـــبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة والتي انتشرت في الدراســـات الإدارية ولا سيما السلوكية منها، ورغم تعدد البحوث المهتمة به وفضلاً عـــن تناوله في أغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية فإنه لا يزال موضوع خلاف وجدل.

وقـــد يعـــود هـــذا الإختلاف إلى الجانب الذي ينوي الفرد دراسة المناخ من خلاله، فمنهم من ينظر إلى المناخ كمناخ إداري، ومنهم من ينظر إليه كمناخ نفسي، أو المناخ التنظيمي المدرسي.

وتعتـــبر مدرســـة العلاقـــات الإنسانية في الإدارة هي المصدر الأول لمفهوم المـــناخ التنظيمـــي، حيـــث يشكل التراث النظري والتطبيقي لهذه المدرسة الخلفية التاريخـــية والمعرفـــية لهذا المفهوم المهم في الفكر الإداري المعاصر، فبالرغم أن فكـــرة المـــناخ التنظيمي قد أخذت بالظهور في مطلع الستينات إلا أنه يمكن إرجاع بدايـــات ظهور الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، التـــي أكدت بشكل أساسي أن الجو المادي للعمل ليس كل شيء في حياة المنظمات إنمـــا التنظـــيم الـــذي يضم جماعات من العاملين وأنماط من التفاعلات الإجتماعية والنفســـية التـــي تخلق جواً نفسياً واجتماعياً وتنظيمياً له الأثر في العمليات الإنتاجية مما يفوق تأثير الجو المادي للعمل (محارمة، 1996).

وقـــدم كل من لتوين وسترنجر (litwin & stringer, 1996) ورقة في مؤتمر عُقـــد عن موضوع المناخ بشكل عام، أشارا فيها أن المناخ هو "الآثار الذاتية للنظام الرسمي ولأنماط الإداريين غير الرسمية، حيث يضم المناخ عدة أبعاد منها: الهيكل، المكافآت، الدعم من المنظمة".

وعرّف الشربيني (1987) المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية في المنظمة، والتي يكون لها تأثير أو إنعكاس على أداء ودرجة الرضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة".

كما عرّف أموستت (umstot ،1985) المناخ التنظيمي بالطريقة التي يدرك فيها الأفراد البيئية التنظيمية، ويشمل المناخ التنظيمي عدة أبعاد منها: الاستقلالية الفردية، هيكلة النظام، نظام الحوافز، أخذ الآخرين بعين الاعتبار والثقة.

وذكر طعامنة (1996) أن المناخ التنظيمي عبارة عن "مجموعة الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وتؤثر على سلوك العاملين، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، وإن تلك الخصائص تتصف بدرجة من الثبات النسبي، حيث أن حالة التغير المتوقعة لا تتم خلال فترة قصيرة، بل هي حصيلة ضغوطات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية تتراكم وتتبلور مع طول الزمن".

وعرف عارف (2001) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة خصائص بيئة العمل الداخلية والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي والتي يدركها العاملون مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم".

أما سليمان (1987) فقد عرّف المناخ التنظيمي بأنه "توعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفتها العاملون من خلال تجاربهم وتؤثر في سلوكهم وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية".

يتضح من خلال إستعرضنا للتعريفات السابقة أن مفاهيم المناخ التنظيمي لها الخصائص المشتركة التالية:

1. إن المناخ التنظيمي يعبّر عن خصائص تتميز بها بيئة العمل الداخلية في أي منظمة بحيث يمكن التمييز بينها وبين منظمة أخرى.
2. تتصف سمات المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات النسبي.
3. يُعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها، مما يؤثر على سلوكهم وإتجاهاتهم ودوافعهم.

4. إن المـناخ التنظيمـي هـو محصلة متوسط إدراكات الأُفراد المستقرين في التنظيم (عارف، 2001).

5. إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري managerial climate فبينما يُعتـبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعتـبر جـزء من المناخ التنظيمي ويشير إلى الجو الإداري الذي يؤثر على الأفراد العاملين وقد يؤدي إلى إحباط أو إثارة الدافعية لديهم(المعشر،2001).

ويمكنـنا القول بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص والصفات التي تشـكل البيئة الإنسانية التي يعمل من خلالها الأفراد، ونستطيع الإحساس بتأثير هذا المـناخ على كثير من الظواهر التنظيمية في المؤسسات، ومعرفة آثاره سواء أكانت سـلبية أم إيجابـية على أداء العاملين وروحهم المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها.

أهمية المناخ التنظيمي:

إن للمـناخ التنظيمـي تأثيراً على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي، حيث يحقـق العـاملون في المؤسسات التي يتوفر فيها مناخ دافئ وداعم لهم إنتاجية أكثر ومسـتوى عالـياً مـن الإبداع،ومن هنا تأتي أهمية المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته، والعمل على تحسينه أمراً في غاية الضرورة، حيث يساعد المؤسسة على تحقـيق أهدافها بكفاية وفاعلية،وبالتالي تحقيق أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام (عابدين وأبو سمرة، 2001).

وأكد الدقس وعليان (1991) أن أهمية دراسة المناخ التنظيمي تظهر بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المؤسسة، وأهداف العاملين فيها، فضـلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل على تطوير أبعاده المختلفة.

وأضـاف مصـطفى(1986) أن أهمـية دراسة مدى إدراك الأفراد العاملين بالمـنظمة لخصـائص المـناخ التنظيمـي تمكّن من التعرف على إتجاهاتهم تجاه المـنظمات التـي يعملون بها سواء كانت سلباً أو إيجابياً،مما يفيد في تنمية وزيادة

فاعلية منظمات الأعمال،على اعتبار أن دراسة مدى إدراك الأفراد لخصائص المناخ التنظيمي تعتبر دراسة أساسية كمنطلق للتطوير.

وأشار اللوزي (1999) إلى أن الفرد قد خُلق لكي يعمل ويشعر أنه منتج في المجـتمع الذي يعيش فيه،ولكي يشعر الفرد بأنه منتج يجب توافر العديد من العوامل التي تدفع الفرد إلى رضائه عن عمله،وغياب هذه العوامل أو معظمها يؤدي لشعور الفرد بالإحباط مما ينعكس على مدى حبه للعمل وشعوره بالولاء والانتماء والتعاون وينـتج عـن ذلـك آثار سلبية تتأثر بها التنظيمات،وتحد من فعالية الأداء وتحقيق الأهـداف، ولكـي تحقق المنظمات الرضا عن العمل يجب أن توفر مناخاً تنظيمياً مناسـباً يسـعى لبـث روح العمـل لـدى الأفراد ليحققوا الرضا الوظيفي والأداء المرغوب.

وقـد وضح المحاسنه (2001) أن أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات تبرز في الجوانب التالية:

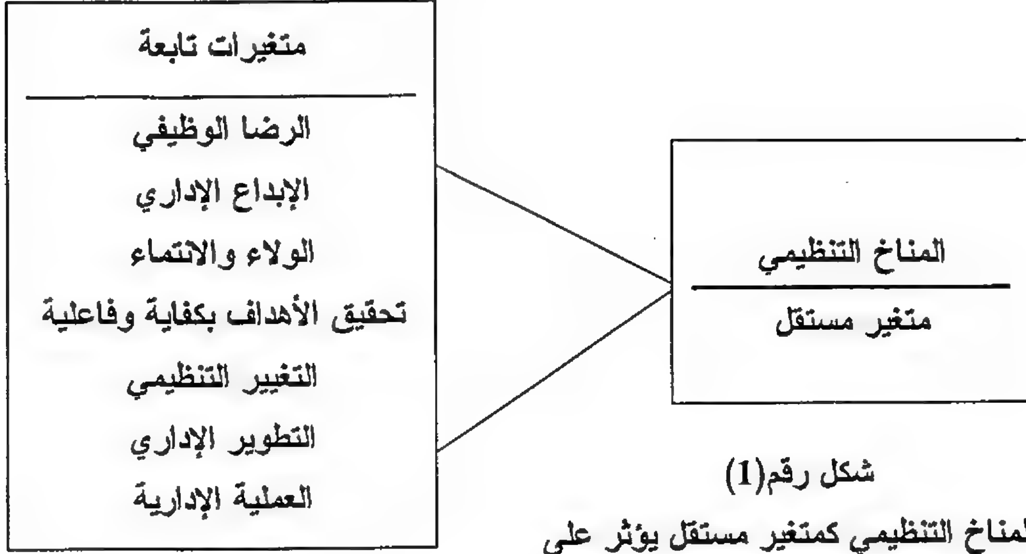
1. تكون دافعيه الأفراد في المنظمات بشكل أكبر في مناخ تنظيمي صحي يكون فيه الإتجاه نحو تحقيق إنجازات أفضل للمنظمة.
2. يؤثر المناخ التنظيمي في رد فعل العاملين تجاه أعمالهم وأعمال زملائهم في العمل، وعمل الإدارة مما يؤثر في إنجاز الأفراد ورضاهم عن العمل.
3. يضمن المناخ التنظيمي السليم الإنتاجية العالية، ويساعد على ثبات واستقرار بيئة العمل.

وبيّـن عابديـن وأبـو سـمره(2001) نقلا عن عطاالله (1996) أن المناخ التنظيمي الإيجابي يتصف بما يلي:

1. مرونة البناء المؤسسي وتوفر أسس سليمة للإتصالات.
2. توفير علاقات جيدة مع العاملين والمنظمات الأخرى.
3. العدالة في المعاملة وأنظمة مناسبة للمكافآت والعقوبات.
4. دعم التطور الفردي والتقدم المهني.
5. مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.
6. التكامل بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية.

7. إدراك الإدارة للفــروق والسمات الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل.

ويمكــن القــول أن المــناخ التنظيمي متغيراً مستقلاً يؤثر على مجموعة من المتغــيرات التابعة ذات العلاقة بكل من الفرد والعمليات الفردية من جهة والعمليات التنظيمية من جهة أخرى، كما يبين الشكل (1) هذا التصور:



شكل رقم(1)

المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يؤثر على مجموعة المتغيرات التابعة.

(محارمة، 1996، ص128)

أنماط المناخ التنظيمي

اخــتلف الباحــثون فــي تطبــيق مناُخ تنظيمي نموذجي يصلح لجميع أنواع المــنظمات ،ويــرجع الســبب في ذلك إلى المتغيرات والعناصر المؤثرة في المناخ التنظيمي التي يستحيل تطابقها الكامل بين المنظمات المتنوعة،فكل منظمه لها ثقافتها التي تكوّن بمجموعها المناخ الخاص بها.

وقــد بيــن لونبرج وأرنستن (Lunenburg & Ornstin, 1991) نقلاً عن هالبن وكروفت (Halpin & Croft) أنماط المناخ التنظيمي كما يلي:

المناخ المفتوح:

يتمــيز بكونه مناخ منظمة فعاله ونشيطه ويتحرك باتجاه الأهداف المرغوبة، يشــعر الأفــراد بدرجه عاليه من الثقة،وتسعى المنظمة لإشباع الحاجات الإجتماعية

للأفراد، مما يؤدي إلى ظهور المبادرات القيادية و يزيد من فاعلية المؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة.

المناخ المغلق:

تتمــيز المــنظمة بالركود، ويشعر الأفراد باللامبالاه والتسيب وتكون الروح المعنوية منخفضة جداً لدى العاملين في المنظمة.

المناخ الاستقلالي:

يتميز العاملون فيه بدرجة عالية من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهــم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعادة ما يكون مستوى الرضا في هذا النمط جيداً.

المناخ المنضبط (المسيطر عليه):

أهــم مــا يميز هذا النمط انعدام العلاقات الشخصية والإهتمام بالعمل مقارنة بالإهــتمام بالعامليــن وهنا يتم توجيه السلوك الجماعي نحو إنجاز المهمة مع إهمال السلوكيات الموجهة لإشباع الرغبات الاجتماعية للعاملين.

المناخ المألوف:

هــو مــناخ شخصــي جداً، يشعر العاملون بإشباع لحاجاتهم الاجتماعية ولا يكــترثون للضــغوط الاجتماعــية التــي تُمــارس عليهم لإنجاز المهمات المطلوبة منهم،تكون الروح المعنوية للعاملين في هذا النمط معقولة.

المناخ الأبوي:

يحــدد القائد هنا المهمات ويلزم الجماعات بتنفيذها، ولا يفتح المجال للأفراد بالمشاركة بالفعاليات كاملة، تكون درجات الرضا في هذا النمط قليلة سواء من حيث الإنجاز أو من حيث إشباع الحاجات الاجتماعية.

كما ذكر الطويل (1986) ثلاث أنماط للمناخ التنظيمي تتلخص فيما يلي:

المناخ السلطوي:

يــتم في ذلك المناخ صياغة القرارات من قمة الهيكل التنظيمي وعلى الأفراد تنفيذ هذه القرارات.

المناخ الحاضن:

يكوّن الأفراد علاقات جيدة ودافئة فيما بينهم بدلاً من علاقات العمل الرسمية.

المناخ الإنجازي:

يتيح المديرون في المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الإدارية الاشتراك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

ويتضح من خلال أنماط المناخ السائدة داخل المنظمة أن لها تأثيراً على الأفراد والتنظيم من حيث الرضا وتحقيق الأهداف.

عناصر المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بعدد من العوامل الهامة والتي تشمل: البناء التنظيمي وحجم المنظمة وطبيعة العمل ومعايير الإنتاج، ونمط القيادة، وخصائص العاملين والحالة الاقتصادية للمنظمة، بحيث تشمل عناصر المناخ التنظيمي هذه المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز هذه العناصر بما يلي كما أوردها (القريوتي، 1994) و(العميان، 2004):

الهيكل التنظيمي:

وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة حيث يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة وإتخاذ القرارات، والهياكل التنظيمية على أشكال منها: النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة.

تكنولوجيا العمل:

إن التكنولوجيا ضرورية لتسهيل العمل وسرعة الإنجاز إلا أنها تفضي إلى مآخذ منها: البطالة وضعف الروح المعنوية، لان الفرد يتعامل مع آله وليس عناصر بشرية كفريق عمل.

. **نمط القيادة والإشراف:**

يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء.

. **نمط الاتصال:**

الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للأفراد فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات بغرض تحقيق الأداء المرغوب للمنظمة، أما الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل، يؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وأراءه لا قيمة لها لدى الرؤوساء مما يخلق مناخاً تنظيمياً غير ملائم.

المشاركة في إتخاذ القرارات:

إن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يشعرهم بأهميتهم في تحمل المسؤولية وتحسين طرق العمل وتخفيف الصراع داخل المؤسسة.

طبيعة العمل:

إن العمل الروتيني لا يشعر العامل بقيمته وأهميته، الأمر الذي لا يحفزه لتحسين الأداء والإبداع.

البيئة الخارجية:

تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة مصدراً أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فلذا يتوجب على الإدارة التركيز على إقامة الجسور مع البيئة الخارجية لتضمن دعمها المادي والمعنوي مما يشعر العاملين بأنهم يعملون في ظل مناخ تنظيمي إيجابي.

إن خلق المناخ التنظيمي الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية ووطنية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها وذلك بخلق أجواء قادرة على توطيد الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين.

أبعاد المناخ التنظيمي:

يتألف المناخ التنظيمي من العديد من الأبعاد، إلا أن هناك وجهات نظر مختلفة حول نوعية وعدد هذه الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي، وإن من أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية دور المناخ التنظيمي في نجاح المنظمات هي الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي ويرجع (سليمان،1987) هذه الإختلافات إلى:

1. إختلاف البيئات التي تمت دراستها مثل (منظمات الأعمال، مدارس ابتدائية، ودوائر حكومية) حيث أن لكل بيئة خصوصيتها الثقافية والاجتماعية، والسياسية والأيدلوجية التي يمكن أن تختلف عن البيئة الأخرى.
2. إختلاف المقاييس التي إستخدمها الباحثون في التوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي.
3. قلة الإهتمام بصدق هذه المقاييس.

وقد حدد الشربيني(1987) نقلاً عن لتوين وسترنجر(litwin & stringer) أبعاد المناخ التنظيمي كما يلي:

1. الهيكل التنظيمي، كدرجة المركزية في السلطة ودرجة المرونة في إجراءات العمل.
2. درجة الشعور بالانتماء للمنظمة، ودرجة إحساس الفرد بأهميته كعضو في فريق متكامل للعمل.
3. نظم المكافأة عن الأداء المتميز.
4. درجة التأييد في العمل، والتي يشعر الفرد أنه يمكن أن يتلقاها من الرؤوساء.
5. درجة التشجيع على إبداء الرأي الآخر، والكيفية التي يتم بها إدارة الصراعات التنظيمية.
6. درجة الشعور بالمسؤولية ودرجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في التصرف وإتخاذ القرارات.
7. درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء.

8. درجـــة الدفـاء التي يشعر بها الأفراد في العلاقة مع بعضهم البعض أو سيادة روح الفريق.

وقـــد بين محارمة (1996) سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي كما وضحها ليكرت (likert,1967) وتشمل:

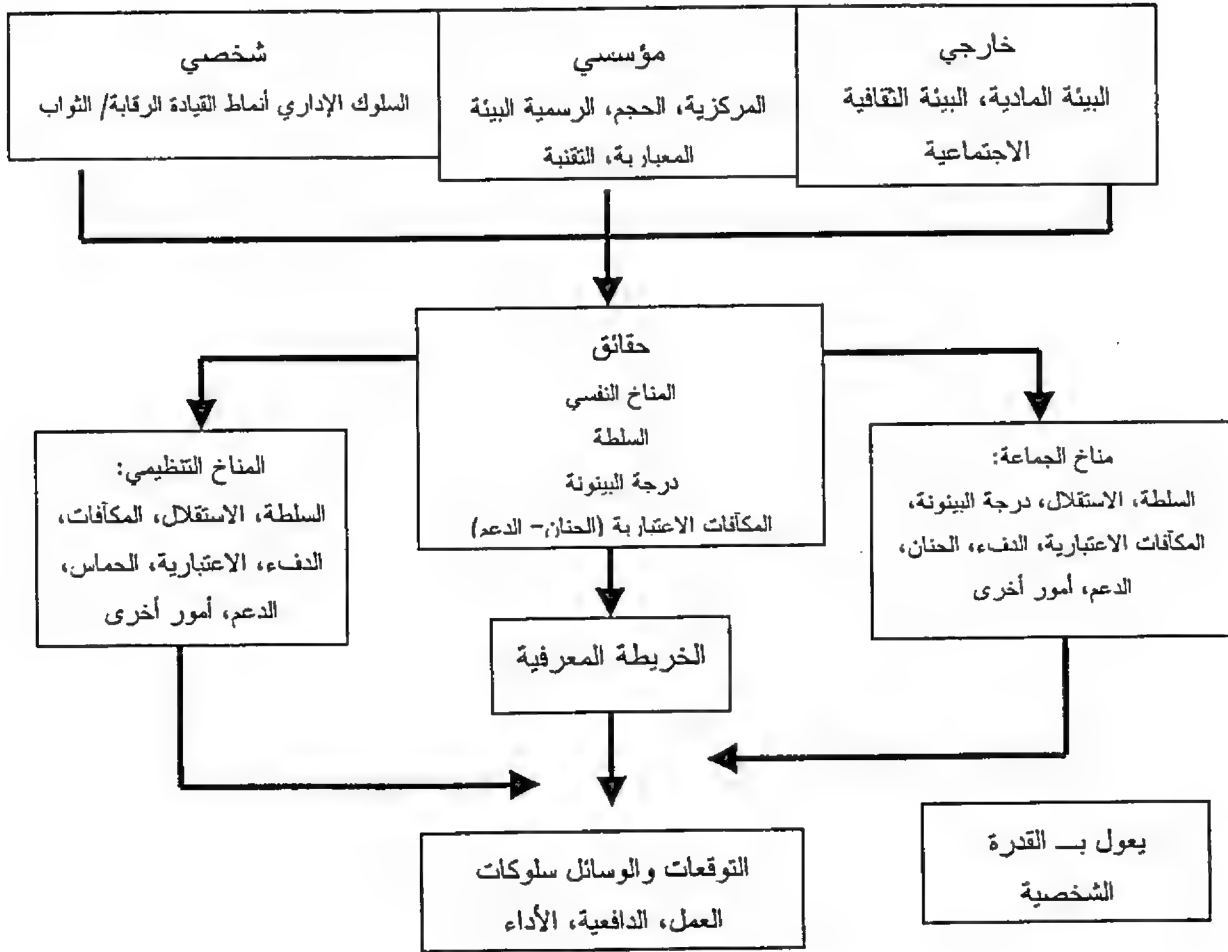
1. نمط القيادة.
2. الدوافع وطرق الحفز.
3. الإتصالات.
4. التفاعل والتأثير.
5. إتخاذ القرارات.
6. وضع الأهداف
7. الرقابة والمتابعة.

وأشـــار المعشر (2001) نقلاً عن كامبل وزملائه (Campbell.et.al,1970) أن هـــناك عشرة أبعاد تساعد في فهم طبيعة المناخ التنظيمي وتمثلت هذه الأبعاد كما يلي:

1. الهيكل التنظيمي.
2. طرق تحفيز العاملين.
3. المخاطرة والأمان.
4. الصدق والصراحة.
5. الإنتماء.
6. مركزية القرار.
7. الشعور بالإنجاز.
8. التميز والتشجيع.
9. مرونة التنظيم.
10. تدريب وتطوير العاملين.

وبيـــن طعامـــنة (1996) نموذج "فيلد وايلسون" للمناخ التنظيمي الذي يصور عدة تأثيرات على المناخ التنظيمي ومنها: العوامل الخارجية (كالبيئة المادية والثقافية

والاجتماعـية)، والعوامل المرتبطة بالمؤسسة نفسها، بالإضافة إلى العامل الشخصي المتمثل في السلوك القيادي للمديرين، بإعتبار إن النمط القيادي الإشرافي يعتبر عاملاً مهماً ومحدداً لطبيعة المناخ التنظيمي، فإذا كان مركزياً فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين،أما النمط التشاركي والتشاوري فيوجد مناخاً صحياً للعاملين، ويشجعهم على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم، ويوضح الشكل رقم (2) العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي والمكونة له:



الشكل رقم (2)

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي والمكونة له (طعامنة، 1996، ص105)

من الواضح أن لكل بيئة عمل مناخاً خاصاً بها يتأثر بعوامل داخلية من داخل التنظيم من حيث درجة إتساقه مع أهداف التنظيم، فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية التي تخدم التنظيم، والقيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر التنظيم، إلى تلك

التـــي تعاكس الأهداف التنظيمية ومهما كانت الإختلافات فإن الإفتراض أن كلا من الطرفيـــن يسعيان إلى الوصول لبيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، وبالتالي تكون الإدارة العلـــيا علـــى يقظـــة وقـــدرة على التعامل مع متغيرات بيئة النظام الداخلية والخارجية.

إدارة وتنمية المناخ التنظيمي الجيد:

لابـــد من الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخاً تنظيمياً يناسبها من حيث أهداف وطبـــيعة أعمالهـــا وفلسفتها، ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهـــذا يعنـــي الـــتحكم بأبعـــاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.

وأشـــارت القطاونة (2000) إلى مجموعة من العوامل التي إذا ركزت عليها المنظمة تؤثر على تنمية المناخ الإيجابي وهي:

1. الثقة: أن تبني جسور من الثقة بين العاملين والمنظمة.
2. المســـاندة والتشجيع: أن تنمي الإدارة لدى العاملين روح الشجاعة في طرح الآراء وتبادلها مع زملائهم في العمل.
3. العدالة في التعامل مع العاملين.
4. الإصـــغاء للإتصـــالات الصاعدة: أن يُنظر إلى المعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين إلى المديرين وأصحاب القرار على أنها حيوية ومهمة.
5. اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
6. تبني القيادة فلسفة إنسانية، والإهتمام بالعامل البشري ومشاكله، ودعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
7. الإهتمام بتحقيق مستويات إنجاز عالية.
8. كفـــاءة ومـــرونة التنظـــيم: كلمـــا كان التنظيم مرناً وقادراً على الإستجابة للمستجدات على مستوى المدخلات أو المخرجات أدى إلى خلق مناخ تنظيمي جيد.

وأضـــاف الزعاريـــر (2004) كمـــا ورد في المغربي مجموعة أخرى من العوامل التي تساعد في إيجاد وتقوية المناخ التنظيمي ومنها:

1. السـعي الـدؤوب لتحقيق التوافق والإنسجام بين الأهداف الخاصة بالمنظمة وتلك الخاصة بالعاملين مما يولد لديهم الولاء للمنظمة.
2. معالجـة مسـببات الروتين من خلال مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وتحقـيق المـرونة في أداء المهام والواجبات، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز وزيادة الأداء الفعال.
3. الإهـتمام بالأسـاليب الديمقراطـية فـي القـيادة، مما يُشعر العاملين بالثقة والإستقرار في المنظمة، وشعورهم بالحوار البنّاء وطرح الأفكار التي تساعد في حل الكثير من المشكلات التنظيمية في المنظمة.

إن سـلوك الإدارة تجـاه العامليـن والـذي ينعكس في إجراءاتها وقواعدها وتصـرفاتها يمـثل مدخلاً هاماً في الإطار العام للمناخ، حيث تشير الدلائل إلى أن هـناك علاقة إيجابية بين المناخ والرضا الوظيفي، فالمناخ الذي يتسم بدرجة عالية مـن المشـورة والإنفـتاح والإهتمام بالعاملين يرتبط بدرجة كبيرة بتكوين إتجاهات إيجابـية تجـاه العمـل كنتيجة للأسلوب الذي يُظهر به المديرين إهتمامهم بالعاملين وطلب مشورتهم ومشاركتهم.

2. 1. 2 إتخاذ القرارات الإدارية:

تعـد عملـية إتخاذ القرار لبُ العملية الإدارية، وصلب عمل الإداري، فضلاً عـن أنهـا أداتها الفعّالة لتحقيق أهداف المؤسسة داخلياً وخارجياً، وينظر إليها على أنهـا وظيفة أساسية ورئيسية يمارسها الإداري في أي موقع كان وفي أي وقت من الأوقـات، حيث يعتمد نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة أداء وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، وهناك إتفاق بين صناع القرار على أن إدارة وتنمـية الموارد البشرية، هو المدخل الأنجح لرفع وتحسين كفاءة أداء هذه المؤسسـات، بمـا يحقق الفاعلية الأعلى لها من ناحية، ورضا مواردها البشرية من ناحية أخرى (المجالي، 2004).

وتؤكـد أيـوب(1989) أن عملـية إتخاذ القرارات هي المظهر الأساسي من مظاهر القيادة لأن المدير يحقق أهداف التنظيم بوساطة الآخرين من خلال مجموعة متسلسلة من القرارات لتحقيق الأهداف المرسومة.

ولقد إعتبر هربرت سايمون Herbert Simon الإدارة هي إتخاذ القرارات حيث أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات إتخاذ القرارات وماهية المؤثرات التي تحددها، فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف (مطاوع وحسن، 1989).

ماهية إعداد وإتخاذ القرارات:

تزايد إهتمام علماء الإدارة والسلوك التنظيمي بدراسة مفهوم إتخاذ القرارات، فمن خلال إستعراض بعض المفاهيم، يمكن إستخلاص عناصر ومقومات عملية إتخاذ القرار في كل المستويات الإدارية.

عرف روبنس (Robbins, 1976) عملية إتخاذ القرار بأنها:"عملية عقلانية تتطلب قدراً كبيراً من الإبداع والمبادأة ومهارات فكرية وخبرات سابقة لإختيار بديل من عدة بدائل لوصول لحل مشكلة ما".

كما وعرف أموستت (umstot, 1985) القرار بأنه" عملية تفكير لها أثر على نتائج الاختبارات، وتختلف عن عملية حل المشكلات، والتي تتضمن سلوكيات منظمة كجمع البيانات، وتحليل البدائل".

وأشار قزاقزة (1989) أن عملية صنع القرار هي "عملية إدارية يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة أو الجهات ذات العلاقة، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة وذات العلاقة بالمشكلة القائمة وبالتالي تدراسها وتحليلها لوضع حلول مستوحاه من أحداث الماضي معبرة عن الإتجاهات السائدة وملائمة للأوضاع والظروف الحالية قادرة على البقاء مستقبلاً ولفترة زمنية مقبولة".

وأكد مورهد وجريفن (Moorhead & Griffin, 1989) أن صنع القرار هو:"الاختيار الحذر والمدرك بين بديلين أو أكثر من مجموعة البدائل المتوفرة في موقف معين".

وأورد زويلف والعضايلة (1996) تعريفاً للقرار الإداري على أنه "إختيار أحسن البدائل المتاحه، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة".

وذكرت عبد المنعم(1998) أن عملية إتخاذ القرارات هي" الإختيار بين البدائل المتاحة وهي تعتمد إلى حد كبير على الحكم الشخصي للفرد، وتبدأ بوجود فكرة معينة في ذهن الفرد، ثم يتم إعداد برنامج زمني يشمل خطوات ومراحل معينة للتفكير من أجل التوصل إلى تلافي المشكلات التي تعترض سير العمل وحلها بالطرق المناسبة وفي الوقت المناسب".

إن عملية صنع القرار وإتخاذه تعد جوهر العملية الإدارية لأن أية عملية إدارية يقوم بها الإداري تتضمن عملية إتخاذ القرارات والعمليات الإدارية الأخرى، وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتدريب والرقابة والمتابعة، وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى والتي تعتمد بالدرجة الأولى على عملية وفعالية إتخاذ القرار. (النوري، 1989).

ووضح الأغبري (1991) أن هناك من يخلط بين مفهوم صنع القرار ومفهوم إتخاذ القرار، فعملية صنع القرار عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية وإقتصادية وإجتماعية ومن ثم يتم صنع القرار من خلال الفريق أو المجموعة بهدف الوصول لقرار أفضل، فعملية صنع القرار تتضمن أكثر من إجراء وطريقة بما فيها المرحلة النهائية لصدور القرار، أما عملية إتخاذ القرار فتمثل المرحلة النهائية في صنع القرار.

وأكد النوري (1989) أن عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، إنما تتضمن جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها ومعالجتها من خلال إشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، بينما يُشار إلى عملية إتخاذ القرار على أنها جزء هام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه

الرئيسة، فهي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها.

وأضاف أحمد وحافظ (2003) أن هناك فرقاً بين مُتخذ القرار وصانعه، فصانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يضعها القرار ولا يجوز تجاوزها، بينما يختار مُتخذ القرار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط المقررة مسبقاً ومن ثم ينفذ القرار لذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي "عمل إداري" يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرارات.

عناصر القرار الإداري:

تتلخص عناصر القرار الإداري في النقاط التالية كما بينها (زويلف والعضايلة، 1996):

1. وجود مشكلة محددة يتطلب حلاً.
2. وجود بدائل مختلفة، أي وجود طرق مختلفة وسبل متعددة تتوافر أمام الإداري لينتقي منها أجدرها.
3. هدف يرنو إليه متخذ القرار: ويتمثل بتحقيق الهدف المنشود بأقل التكاليف.
4. الإدراك أو الوعي في إختيار البديل.
5. المُناخ الذي يتم فيه إتخاذ القرار، ونعني به الجو الذي تم به إتخاذ القرار وما يتضمنه ذلك المناخ من إعتبارات.

كما أشار كنعان (1983) إلى أن من أهم العناصر اللازمة لوجود القرار ما يلي:

1. البدائل المتاحة: يوجد لموقف معين أكثر من طريق أو مسلك لمواجهته وهذه الطرق تسمى بدائل (alternatives)، وكحد أدنى لا بد لوجود القرار من بديلين إثنين حيث يختار متخذ القرار إحداهما.
2. الإختيار المدرك لأحد البدائل المتاحة: يتطلب وجود القرار أن يتم اختيار واعٍ ومدرك لأحد البدائل المتاحة، حيث يختار متخذ القرار البديل (شعورياً) أي عن وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير، أما إذا كان التصرف (لا شعورياً) في إختيار البديل دون دراسة وتفكير، بالتالي يخرج عن كونه قراراً.

وبيـن أحمـد وحافظ (2003) كما ورد عن ويلسون واليكسيس (Wilson & Alexis) أن عناصر القرار كما يلي:

1. بيئة القرار وتشمل المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند اختيار البديل الملائم.
2. متخذو القرار: أي الأفراد أو الجماعات التي تختار من بين البدائل.
3. أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها.
4. بدائل ملائمة لإتخاذ القرار.
5. ترتيب البدائل، يكون الترتيب من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.
6. إختيار البدائل.

أنواع القرارات الإدارية:

ليس هناك إتفاق على أنواع القرارات من قبل الباحثين، لكن المطلع على أدب علـم الإدارة يستطيع تقسيم القرارات وتصنيفها على النحو الآتي كما بيّنها القرعان والحراحشة (1992):

1. قرارات حسب درجة الأهمية: ومنها القرارات الإستراتيجية.
2. قرارات حسب طريقة إتخاذ القرار: قرارات فردية وقرارات جماعية.
3. قرارات حسب صيغة القرار: قرارات مكتوبة وقرارات شفهية.
4. قرارات حسب درجة الوضوح: قرارات صريحة وقرارات ضمنية.
5. قرارات حسب التأكد من النتائج: قرارات في حالة التأكد، وقرارات في حالة المخاطرة، وقرارات في حالة عدم التأكد.
6. قـرارات حسـب طبـيعة القرار ودرجة التكرار: ومنها قرارات متكررة أو مبرمجة، وقرارات غير متكررة أو غير مبرمجة.

وأضاف هانسن (Hanson, 1990) تصنيفات للقرارات المدرسية منها:

1. القرارات المخصصة: وتهتم بتوزيع الموارد المادية والبشرية في المدارس.
2. القـرارات الآمـنة: توفـر الحمايـة الجسدية والنفسية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

3. القـــرارات المنفذة: تقرر الأدوات والمعلومات والأفراد المسؤولين عن إتخاذ القرارات.

4. قرارات التقويم: قرارات تقييم الأداء الجيد للمعلمين والطلبة.

5. قرارات إرشادية: تحدد طرق التدريس والمحتوى الدراسي.

وبيّـــن عطـــوي (2001) العديـــد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1. القرارات المتعلقة بالمادة أو المحتوى والقرارات المتعلقة بالطريقة.

2. القرارات الرسمية والقرارات الشخصية.

3. القرارات الرئيسية والروتينية.

4. قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

وأضـــاف عـــريفج (2001) أن تصـــنيف القرارات يختلف تبعاً لمدى درجة المشـــاركة في صناعتها ودرجة التأكد من صحتها، والوظائف التي تخدمها، وصنف القرارات الإدارية كما يلي:

أولاً: القـــرارات تـــبعاً لدرجة المشاركة في صناعتها، حيث يلجأ المدير في الإدارة الأوتوقراطـــية إلـــى إتخـــاذ قـــراراته منفرداً، وعلى التابعين الإلتزام الحرفي بمضـــمون القرارات عند التنفيذ، بينما تميل الإدارات الديمقراطية إلى درجات متباينة من المشاركة في صنع القرارات.

ثانـــياً: القـــرارات تبعاً لدرجة أهمية القرار: وتشمل قرارات استراتيجية، وقرارات تكتيكية، وتنفيذية.

ثالثاً: القرارات تبعاً لدرجة التأكد من نتائج القرار وتقسم إلى:

أ. قـــرارات فـــي حالـــة الـــتأكد: في ظروف التأكد تكون هناك معلومات دقيقة وموثوق بها متاحة يبنى عليها القرار.

ب. قـــرارات في حالة المخاطرة: في ظروف حالة المخاطرة المعلومات الكاملة غـــير مـــتاحة، ويفـــتقر مـــتخذ القرار للتأكد التام فيما يتعلق بنتائج البدائل المختلفة.

الخطوة الرابعة:

اختيار البديل الأمثل: يختار متخذ القرار البدائل الأكثر ملاءمة وكفاءة، ويتم إختيار البديل المقترح وفق معايير إقتصادية دقيقة.

الخطوة الخامسة:

متابعة تنفيذ القرار: أي التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للخطة المرسومة، والتأكد من المهارات الواجب توفرها، والمستلزمات التي يتطلبها التنفيذ.

وبيّن أحمد وحافظ (2003) أن خطوات صناعة القرار الرشيد هي:

1. التعرف على المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. تنمية البدائل لحل المشكلة.
4. تقييم البدائل.
5. الإختيار من بين البدائل.
6. إتخاذ القرار.

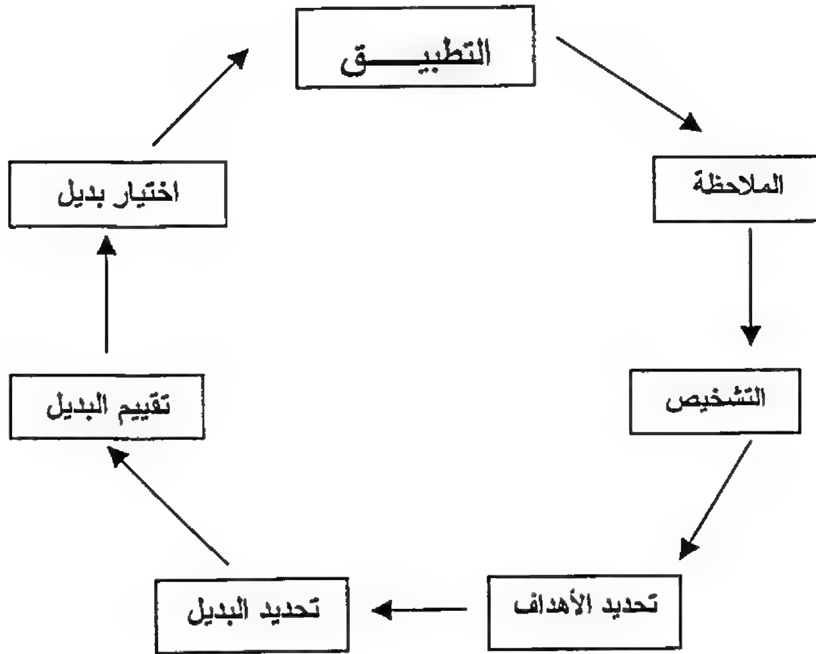
واقترح عبدالرحيم (1992) خطوات رئيسية لإتخاذ القرارات:

1. تشخيص وتعريف وتحديد مصادر المشكلة وجمع وتحليل الحقائق المتصلة بها.
2. وضع وتقييم الحلول البديلة الممكنة.
3. اختيار أكثر البدائل ملاءمة.
4. متابعة تنفيذ البديل.

ووضح (عبد الوهاب، د.ت) أن خطوات إتخاذ القرار تتضمن ما يلي:

1. الملاحظة: تبدأ عملية إتخاذ القرار عندما يلاحظ المدير أن الأمور من حوله تسير بشكل غير طبيعي، أو وجود خلل في مكان ما داخل المنظمة، مما يستدعي إتخاذ قرار بشأن المشكلة الظاهرة.
2. التشخيص: تشخيص دقيق للمشكلة وتحديد الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها، حيث يقوم كل فرد بتقديم تصوره عن الطبيعة الحقيقية للمشكلة، وبعد مناقشة هذه التصورات يتم التوصل إلى تشخيص حقيقي للمشكلة.

3. تحديد الأهداف: تحديد الأهداف التي يجب أن يؤدي القرار إلى تحقيقها.
4. تحديـــد البدائل: يتم تجميع الحلول التي يبدو ولو ظاهرياً أنها تساعد في حل المشكلة.
5. تقييم البدائل: يتم تحديد قدرة كل بديل على تحقيق أهداف القرار.
6. إختيار البديل: يتم إختيار أحد الحلول البديلة كأفضل حل للمشكلة المطروحة.
7. التطبيق: في هذه المرحلة يتم إحداث التعديلات التي يتطلبها الحل المقترح في بيـــئة العمل، وفاعلية التطبيق تتوقف على مهارة المدير المسؤول عن تطبيق الحـــل وعلى مدى قابلية الحل للتطبيق، ويبين الشكل رقم (3) خطوات إتخاذ القرار.



شكل رقم (3)

خطوات إتخاذ القرار (عبد الوهاب، د.ت، ص211)

ووضـــح كنعان (1983) أنه من السهل تصنيف وتحديد مراحل عملية إتخاذ القـــرارات مـــن الناحية النظرية، لكن من الصعوبة تطبيق هذا التصنيف في الواقع العملـــي لمـــا تتسم به هذه العملية من ديناميكية وتعقيد وبطء، مما يؤدي إلى تداخل وتشـــابك مراحل حسب ما تقتضيه المشكلة والمطلوب إتخاذ القرار بشأنها والتي قد

تتغير من مرحلة لأخرى ومن موقف لآخر مما يؤثر على الترتيب النظري لمراحل عملية إتخاذ القرارات.

العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات:

هـــناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات المناسبة، وقد حدد القريوتي (2004) هذه العوامل كالآتي:

أ. الصعوبة في تفهم الإدارة للموقف الإداري: وقد يرجع الخلل في إدراك رجل الإدارة للموقــف بشكل واضح، إلى عدم توفر المعلومات والحقائق المتعلقة به، أو قلة تلك الحقائق أصلاً.

ب. الصـــعوبة في تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بين العناصر: وذلك يرجع إلى تركيز رجل الإدارة على عناصر غير هامة، والعناية بعناصر جانبية أو الغموض بين العناصر ذاتها.

ج. ضـــعف الإستنتاجات والتوصيات: عند تناول رجل الإدارة لمشكلة ما بهدف التوصل لقرار وحلها، فعليه أن يكون قادراً على الإستنتاج، وأن يكون قادراً على تحليل المشكلة لبناء توصياته وتطويرها.

وأضاف كنعان(2003) مؤثرات تؤثر على إتخاذ القرارات تتمثل فيما يلي:

1. نوعية القرار.
2. عدم توفر الوقت الكافي لإصدار القرار في الوقت المناسب.
3. التكلفة المادية المترتبة على إتخاذ قرار ما.
4. عدم توفر معلومات كافية (بدائل للقرار).
5. عدم قبول المرؤوسين تنفيذ القرار بفاعلية.

وقد بين أحمد وحافظ (2003) أنه يمكن حصر العوامل التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يلي:

1. التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار أي الصفات الشخصية.
2. الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار.
3. تردد متخذ القرار في إختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.
4. ظهور بدائل جديدة لم تتاح دراستها أثناء عملية صناعة القرار.

5. العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.
6. عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها في أذهان متخذي القرار.

ووضـح روبـنس (Robbins, 1976) أن المشكلات التي تعيق عملية إتخاذ القرار تتمثل في:

1. ضـعف الـثقة المتـبادلة بيـن المديرين والمرؤوسين في إصدار القرارات الإدارية.
2. وقت إصدار القرار.
3. عدم المشاركة في إتخاذ القرار.
4. العوامل الشخصية والذاتية لمتخذ القرار.

وركز النوري (1989) على عوامل ذاتية وغير ذاتية مؤثرة على عملية إتخاذ القرارات أشار لها على النحو التالي:

1. الإستعداد الشخصي للقادة والروؤساء.
2. نوعـية العمـل، فالقـرارات المرتـبطة بالأعمال الروتينية أسهل نسبياً من القرارات المرتبطة بالأعمال المتجددة.
3. حجم العمل، زيادة حجم العمل يترتب عليه إشباع دائرة القرارات التي يتخذها الرؤوساء وبالتالي تزايد الصعوبة والتقيد فيها.

ومـن هنا فإن صحة القرار تتوقف على عوامل متعددة فهي عملية شخصية تـتأثر بصـفات وخصائص متخذ القرار والبيئة التي يتم فيها صناعة القرار، ويرى لونبنرج وآخرون (Lunenburg etal, 1991) أن على متخذ القرار أن يأخذ بالحسبان وقبل إتخاذ القرار عدة عوامل ذلك لتحسين فعالية القرار ومن هذه العوامل:

1. التعرف على جميع البدائل المقترحة الخاصة بالمشكلة.
2. إدراك أثر ونتيجة كل بديل مقترح.
3. القدرة على تقييم النتائج لكل بديل.
4. تنظيم البدائل لتحقيق الأهداف المطلوبة.

فعالية القرارات الإدارية:

إن الإدارة الفعالـــة تتطلب تنظيماً لعملية صنع القرار بصورة رشيدة معقولة، ويقصـــد بكـــون القـــرار رشيداً معقولاً إختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهـــدف، فالقـــرارات الناجحة هي التي تتميز بالمعقولية والإختيار الصحيح لأنسب الإحتمالات الممكنة، وهذا يتطلب أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق لا علـــى التحيز أو التعصب أو الآراء الشخصية، وأن يُزود صانع القرار بالمعلومات اللازمة بصورة مستمرة (أحمد وحافظ، 2003).

وأشـــار الـــنوري (1989) لعـــدة عوامل تساعد على نجاح تطبيق القرارات وتنفيذها بفعالية أهمها ما يأتي:

1. وضوح محتويات القرار وصياغته بأسلوب علمي.
2. تطبيق القرارات الهامة على مراحل تتفق مع الموارد المالية المتاحة ومقدرة العاملين على تنفيذ القرار.
3. إدراك صانعي القرار للأبعاد النفسية التي يؤثر فيها القرار على العاملين.
4. الشرح الموجز لأهداف وأبعاد البرامج الجديدة من قبل صانعي القرار لتسهيل تنفيذها.
5. الأســـس والقواعـــد التـــي يُبنى عليها القرار، فقد تكون حافزاً لهم في تطبيق القرار أو العكس.
6. قدرة القرار على البقاء لفترة زمنية معقولة.
7. تحديـــد الصـــلاحيات، الواجبات والإختصاصات القانونية لكل العاملين وذلك لمنع الإزدواجية وتداخل الصلاحيات والحد من الإرباك في العمل وتعطيله.
8. التقيد بنص القرار من العوامل المساعدة في نجاحه.

وأضـــافت أيوب (1989) بعض النصائح والإرشادات التي يفضل أن يراعيها متخذ القرار للوصول لقرار فعال كالآتي:

1. التفكـــير المنطقـــي والقـــدرة على التحليل ليتمكن متخذ القرار التعرف على عناصر القرار وتحليلها بصورة منطقية.

2. تقويم البدائل وإختيار الأفضل عن طريق الخبرة والممارسة العملية والتحليل والابتكار.
3. إختـــيار البديل في الوقت الملائم لمعالجة المشكلة ضمن ظروفها ومتغيراتها الحالية.
4. إختيار البديل المناسب في ظل الموارد المادية والبشرية الموجودة.
5. أن يكون القرار قابلاً للتطبيق بحيث يساهم في تحقيق الهدف المرغوب فيه.

ويرى القرعان والحراحشة (1992) أن القرارات الفعالة تمتاز بما يلي:

1. إســتخدام المــنهج العلمــي وخطواته في إتخاذ القرار لضمان إختيار البديل الملائم الذي يحقق الهدف بأقل كلفة بشرية ومادية.
2. مراعاة القيم والإتجاهات السائدة في البيئة الداخلية والخارجية.
3. مشاركة جميع الأفراد في صنع القرار.
4. تحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار وتنفيذه.
5. تجنب الوقوع بأخطاء من قبل متخذ القرار كجمود الفكر وقصر النظر.

ممـــا ســبق يتضح أن عملية صنع القرارات محور العملية الإدارية، وأصبح مقــدار الــنجاح الــذي تحققــه أي منظمة يعتمد على قدرة وكفاية قيادتها في صنع القــرارات المناسبة التي تتلاءم مع المشكلات التي تواجهها وتكون قادرة على إيجاد الحلــول الملائمـــة لها من خلال استخدام القادة الأساليب العلمية السليمة بالإستعانة بالحاسبات الإلكترونية والأساليب الكمية المختلفة المتمثلة ببحوث العمليات والطرق الإحصائية التي تهدف للوصول إلى قرارات دقيقة ومنطقية.

المشاركة في إتخاذ القرار:

يــتفق الكثــيرون مــن رجــال الإدارة ورجال الفكر على ضرورة إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الــرؤية وتــبادل الرأي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عــن الخطأ ذلك أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب مــتعددة من الفرد الذي كثيراً ما يسيطر عليه فكرة، أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الأخرى.

وبيـــن مورهد وجريفن (Moorhead & Griffin ،1989) أن درجة المشاركة تخـــتلف بإختلاف نمط السلوك الإداري للمدير، والنهج الذي يتبعه لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجهه وفي إتخاذ قراراته، فالمدير الديمقراطي يبني علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على إشباع حاجات ودوافع الأفراد وخلق التعاون فـــيما بيـــنهم وحل مشكلاتهم، وإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات اللازمة لحل المشـــكلات التي تواجهه، بينما لا يؤمن المدير الأتوقراطي بمشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات إنما يحاول إقناعهم بقبول القرار.

وأضـــاف أحمـــد وحافظ (2003) أنه من الضروري إشراك المرؤوسين في عملـــية إتخـــاذ القـــرارات وذلك ضماناً لتبادل الرأي قبل اتخاذها وضمان تعاونهم الإختياري وإلتزامهم بتنفيذ القرارات، فمشاركة أكثر من شخص في القرار يعني أن هناك بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة، فكثير من القرارات أو حل المشكلات يدركهـــا المرؤوسون أكثر من إدراك المدير، في هذه الحالة فالمشاركة الجماعية في صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، وتزيد من درجة الولاء والإنتماء للمؤسسة، ويشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال في كيان المنظمة.

وأشـــار العديلي (1995) أن الموظف أو العامل- مهما كان- عندما يُستشار فـــي عملـــية صنع القرارات أو حل المشكلات الإدارية، خصوصاً تلك القرارات أو المشـــكلات التـــي تـــتعلق بإدارته أو قسمه أو وحدته أو جهازه، يشعر بأهميته وثقة مديـــره أو المشـــرف عليه وكذلك ثقة مؤسسته أو جهازه به، والتجربة اليابانية خير مـــثال على ذلك، حيث أكد وليم أوشي "Ouchi " "إنه عندما يراد إتخاذ قرار مهم في منظمة يابانية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في إتخاذه سواء كان القرار يـــتعلق بتأسيس مصنع جديد أو بإحداث تعديل في عملية الإنتاج، أو بالإعداد لحدث مهـــم آخـــر، إن هـــذا يعنـــي فـــي الغالب أن ما بين ستين إلى ثمانين من الأفراد سيشـــاركون مباشـــرة فـــي إتخـــاذ القـــرار، والواقع أن إتخاذ القرار بهذه الطريقة سيســـتغرق وقـــتاً طويلاً للغاية، ولكن بمجرد إتخاذه يلاحظ أن كل شخص يتأثر به ســـيقوم بمناصـــرته وتأيـــيده بالكـــامل، فالتفهم والمساندة قد يكونان أكثر أهمية من المستوى الفعلي للقرار ذاته".

ووضح العقلة (1990) أن المشاركة في إتخاذ القرارات أثارت جدلاً وإهتماماً كبيرين بين المدارس الفكرية في الإدارة والعلوم الإنسانية، ومع ذلك نادت جملة هذه المدارس بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، ومن المدارس التي إهتمت بالمشاركة في إتخاذ القرارات هي:

أ. المدرسة الإدارية: التي تنظر إلى عملية المشاركة في إتخاذ القرارات على أنها حل للمشكلات الإدارية وتزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، وتزيد من مستوى إلتزامهم بالعمل.

ب. المدرسة الإنسانية: التي ترى أن المشاركة في إتخاذ القرارات وسيلة من الوسائل لتلبية الحاجات الإنسانية والتي تبدأ من إشباع الحاجات الفسيولوجية إلى حاجة تحقيق الذات عند الإنسان.

ج. المدرسة السلوكية الإجتماعية: التي ترى أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات هي وسيلة من الوسائل التي تخفف من إنحرافهم الاجتماعي، ومظاهر عدم تكيفهم في المؤسسة التي يعملون فيها.

د. المدرسة الديمقراطية: التي ترى أن المشاركة في إتخاذ القرارات هي وسيلة أساسية في الاتفاق على المعايير الديمقراطية المتعلقة بالتصرف والسلوك الإجتماعي وأداة الإلتزام بها.

إن القرار المهيأ للنجاح هو الذي يتقبله المرؤوسون قبولاً حسناً، لهذا فإنه من المستحسن دائماً أن يُمنح المرؤوسون فرصة المشاركة في إتخاذه أو على الأقل أن يحاطوا به علماً ويوافقون عليه عند إصداره، حتى ينفذ القرار وهو مقبول منهم وراضون عنه، ودعوة المرؤوسين للمشاركة في قرار هي إحدى الوسائل التي تُعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين فتنمو قدراتهم ويتحملون نصيباً من المسؤولية بمحض رغبتهم (جمعة، 1987).

مفهوم المشاركة في صنع القرار:

يعتبر مفهوم المشاركة مفهوماً قديماً، حيث أن ممارسة عملية المشاركة تعود بجذورها إلى بداية نشأة الحضارة الإنسانية، فمعظم الحضارات الناجحة إعتمدت على أسلوب المشاركة والتعاون لتقييم بنيانها وأسس حضارتها (القرالة، 2004).

ويُعـد مفهوم المشاركة من الموضوعات الهامة والذي تعددت وجهات النظر فـي تعـريفه، وذلـك تـبعاً لإخـتلاف إجتهادات الكتاب والباحثين، وكذلك نتيجة للإخـتلافات في خلفياتهم العلمية والفلسفية والعقائدية والإجتماعية، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

عرف كنعان (1983) المشاركة بأنها "الحكم الجماعي الذي يقوم على إشراك مجموعة الأفراد في حل المشكلة الإدارية وإتخاذ القرار اللازم لها".

وعـرف النعيمـي وعبد الهادي (1990) المشاركة الجماعية بأنها "الإنشغال المباشر للعاملين في عملية إستثمار منظماتهم وإدارتها والسيطرة عليه ورقابتها".

أمـا المقدادي (2003) فيعرف المشاركة كما أوردها ميتشل (Mitchell, 1973) بأنها "إتخاذ القرارات في بيئة العمل بشكل تشاركي".

ويـرى مطاوع وحسن (1989) أن المشاركة في الإدارة التربوية تعبير عن ديمقراطـية هذه الإدارة وإتجاهها نحو إشراك المعنيين بالعملية التربوية في مختلف جوانبها، فالكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فأنها تأتي غير سليمة ويصعب تنفيذها.

وعرفـت القرالة (2004) المشاركة نقلاً عن خليفة بأنها:"عملية تفاعل الفرد عقلـياً ووجدانـياً مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهـوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحمل المسؤولية بوعي وإندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها".

ويمكـن القـول أن إفساح المجال أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات مصـدر مـن مصـادر الدعـم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسـانيتهم ويساعدهم على الإجتهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمـل والحد من الصراعات التنظيمية، كما تؤمّن المشاركة مزيداً من الإنسجام في جو العمل، ومن هنا على الإدارة الإهتمام بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار مما ينعكس على توفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين إلى أقصى الحدود (الحوامدة والكساسبة، 2000).

أهداف المشاركة في إتخاذ القرار:

تتلخص أهداف المشاركة في إتخاذ القرارات كما وضعها العديلي (1995) وجمعة (1987) كالآتي:

1. عند مشاركة أكثر من شخص في إعداد وإتخاذ القرار، يعني وجود بدائل عديدة وأفكار ومقترحات عديدة.
2. إن كثيراً من القرارات أو حلول المشكلات قد يدرك عمقها العاملون أكثر من إدراك المدير أو المشرفين لها، فتأتي القرارات أو الحلول أكثر فعالية وواقعية.
3. إن مشاركة جماعة العمل في إعداد وإتخاذ القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، وزيادة درجة الولاء والإنتماء للمؤسسة، فيشعر الفرد أنه جزء فعال ومهم في كيان المنظمة.
4. قد تكون المعلومات التي لدى المدير أو المشرف عن موضوع القرار غير كافية أو غير دقيقة أو محرفة، فمشاركة الناس الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو بصحتها مما ينعكس على نوعية القرار وفعاليته.
5. تحقيق أهداف المؤسسة: إن المشاركة تحفّز الأشخاص على المساهمة في الموقف وتتيح لهم الفرصة لإطلاق طاقاتهم في المبادأة والابتكار في تحقيق الأهداف.
6. معالجة مشكلة التسرب: من طرق معالجة تسرب الأفراد من المؤسسة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
7. الرضا عن العمل: من خلال دراسات ميدانية تدور حول الرضا عن العمل، وجد علاقة إيجابية بين المشاركين في إتخاذ القرار والرضا عن العمل.
8. المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد على جعل القرار أكثر ثباتاً، مما يضمن تلافي ما قد يترتب عن إلغاء القرار، أو تعديله من آثار سلبية.

وأضاف أحمد وحافظ (2003) أن المشاركة في إتخاذ القرارات لها مزايا عديدة ومنها:

1. تقبل التغيير: مشاركة المرؤوسين في القرارات المهمة يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير الذي تترتب عليه القرارات المستجدة.
2. تحسين نوعية القرارات الإدارية: من خلال قدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف وإيضاحها للرؤوساء.
3. تقل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لإشتراك المرؤوسين في صناعة القرار ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة.

وأشار كنعان (1983) لبعض مزايا المشاركة ومنها:

1. أن المشاركة تخلق المناخ الملائم لتنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم.
2. تحسين سبل الإتصال بين المدير والمرؤوسين مما يسهل على المدير أداء مهامه على أكمل وجه.
3. تؤدي المشاركة إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة مع العاملين، وعلاقات عامة حسنة مع الجمهور.
4. المشاركة في صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية إتخاذ القرارات، لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار من خلال تعرّف المدير على كافة الآراء القيمة والتجارب الواسعة التي يقدمها المرؤوسون ذو الخبرة.
5. إن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي تحول دون تنفيذه.

إن عملية إتخاذ القرارات طريقة منظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة، وإيجاد البدائل المناسبة، وإختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة حسب الموقف وظروفه من خلال إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، ومن يعنيهم أمر القرار من خارج التنظيم أفراداً وجماعات للوصول إلى إتخاذ القرار الرشيد والفعال الذي يحقق الأهداف التربوية المنشودة.

أساليب المشاركة في إتخاذ القرار:

تـتعدد أسـاليب إتخاذ القرارات عن طريق الحكم الجماعي كما بينها كنعان (1983) كالآتي:

أ. إتخاذ القرارات عن طريق اللجان: يتم إختيار مجموعة من الأفراد رسمياً من قـبل الإدارة للـنظر في مشكلة معينة وإتخاذ قرار لحلها، أو بحث المشكلة وجمـع المعلومـات حولهـا وتقديـم التوصيات للإدارة بشأنها، ويتميز هذا الأسلوب الجماعي لإتخاذ القرارات بأنه يؤكد صفة العمل الجماعي من خلال الإستعانة بالخبرات المتخصصة لحل المشكلة محل القرار من جهة، وتوزيع مسـؤولية إتخـاذ القرار على أعضاء اللجنة لتخفيف عبء المسؤولية على المدير متخذ القرار.

ب. إتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة: تصدر مجالس الإدارة القرارات بعـد دراسـات ومناقشـات وتـبادل للآراء وتلخيصها وإستخلاص أفضل القرارات الفعالة.

ج. إتخـاذ القـرارات عـن طـريق المؤتمـرات أو اللقاءات: يتشاور المدير ومرؤوسـيه حول المشكلات المعروضة ومناقشة المرؤوسين للمدير للحلول وتقديـم الإقـتراحات والآراء حولهـا، وقد يترتب على اللقاءات أن يفوّض المديـر مرؤوسـيه سـلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين لإختيار أحد البدائل المتاحة لإتخاذ القرار النهائي.

د. إتخـاذ القـرارات عن طريق أسلوب دلفاي (Delphi): ويشير مصطلح دلفاي لـنوع من الحكم الجماعي يشترك فيه عدد من الخبراء والمتخصصين بهدف الوصـول إلى رأي موحد حول مشكلة ما، من خلال إستخدام وسائل رسمية للإتصـالات مثل قوائم الإستفتاء لإستقصاء آراء المشتركين، مع وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن إتخاذ القرارات النهائية.

وحـدد أحمد وحافظ (2003) طرقاً رسمية وغير رسمية لإشراك المرؤوسين في صناعة القرار، ومن الطرق الرسمية ما يلي:

المجالس الاستشارية:

وتتكون من ممثلين عن مختلف الإدارات، تبحث في المسائل التي تحال إليها للوصـــول لمقترحات فعالة لحلها، ثم ترفع المقترحات إلى المستويات الإدارية العليا التي لها حق إتخاذ القرار ولها أن تؤخذ بها أو تهملها.

ومن الطرق غير الرسمية للمشاركة:

1. المشاركة الفردية: كأن يناقش الرئيس أحد مرؤوسيه في أمر من أمور العمل أو يستطلع آراءه في موضوع ما.
2. المشـــاركة الجماعية: تساعد على إتخاذ قرارات أفضل لأنها تبحث المشكلة موضوع الدراسة من مختلف الزوايا.
3. الإشــراف الإستشـــاري: يدعو الرئيس مرؤوسيه لعقد اجتماع عندما يقتضي الموقــف لإســتطلاع آرائهم لحل مشكلة معينة، ثم يتخذ القرار المناسب في ضوء مقترحات المرؤوسين.

ووضـــح (العقلة، 1990، ص4) نقلاً عن "لوك وشويفار" أن أنماط المشاركة في إتخاذ القرارات تقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

1. قـــد تكـــون المشـــاركة في إتخاذ القرارات جبرية تطبق بالقانون، وقد تكون طوعية تترك الحرية للموظفين للمشاركة فيها.
2. قـــد تكـــون رســـمية، أو غـــير رسمية ترتبط بالعمل الرسمي، أو بالعلاقات الشخصية بين المدير والموظفين.
3. قـــد تكـــون مباشرة أو غير مباشرة، فالمباشره تتيح الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه، بينما غير المباشرة لا يتحقق ذلك فيها.

إن مميزات إشراك الجماعة في إتخاذ القرارات تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم له، وعدم معارضتهم له بعد إتخاذه، وتخفف العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.

شروط المشاركة الفعالة:

من أجل التوصل إلى الأهداف المبتغاه من عملية المشاركة، ولتحقيق مشاركة فعالـة فـلا بـد من توافر جملة من الشروط اللازمة لنجاح هذه العملية، وقد أورد شهاب (1995) بعض الشروط المحددة للمشاركة الفعالة ومنها:

1. توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين.
2. ثقـة القـائد فـي جدوى مشاركة المرؤوسين له، حتى تنتج المشاركة آثاراً إيجابـية فـلا بد أن يعزّزها إعتقاد القائد في فعالية مشاركة مرؤوسيه، فعلى القـائد أن يـنقل إلـى مرؤوسـيه ثقـته في خبرتهم وقدراتهم على المبادأة والابتكار.
3. ألا يُصـنع القـرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت، فالبطء النسبي الذي تتصف به القرارات الجماعية تجعل المشاركة أكثر مناسبة.
4. رغـبة المرؤوسـين والرؤسـاء في المشاركة: أي أن يتوافر لدى الطرفين الإستعداد النفسي للمشاركة، وبذل الوقت والإهتمام اللازمين لها.
5. مهارة القائد في إستخدام أساليب المشاركة: يتطلب إستخدام أساليب المشاركة توافر مهارات خاصة لدى القائد، مثل مهارات تشخيص المواقف التي تتطلب المشاركة وتحديد مستوى المشاركة المناسب، وكيفية الحصول على مشاركة فعالة.
6. الشـروط المتعلقة بالنواحي التنظيمية والإجرائية: لكي تنجح المشاركة يجب أن تصبح وظيفة معترف بها رسمياً في التنظيم ولها موقع واضح في القوانين والأنظمة وفي الهيكل التنظيمي.
7. تكالـيف المشـاركة: في أي تنظيم يجب الموازنة بين تكاليف المشاركة من حيـث الوقـت، فقد تحتاج المشاركة إلى وقت وإهتمام وتؤدي إلى بطء في إتخاذ القرارات والتأخير في بعض القرارات قد يكون باهض الثمن.

وأضـاف بـدر (1987) أن خصـائص المشكلة التي يتخذ قرار بشأنها في مجموعة هي:

1. أن تكون المشكلة محددة.

2. وجود عدة حلول للمشكلة.

3. وجود عدة آراء وإتجاهات متعددة حول المشكلة.

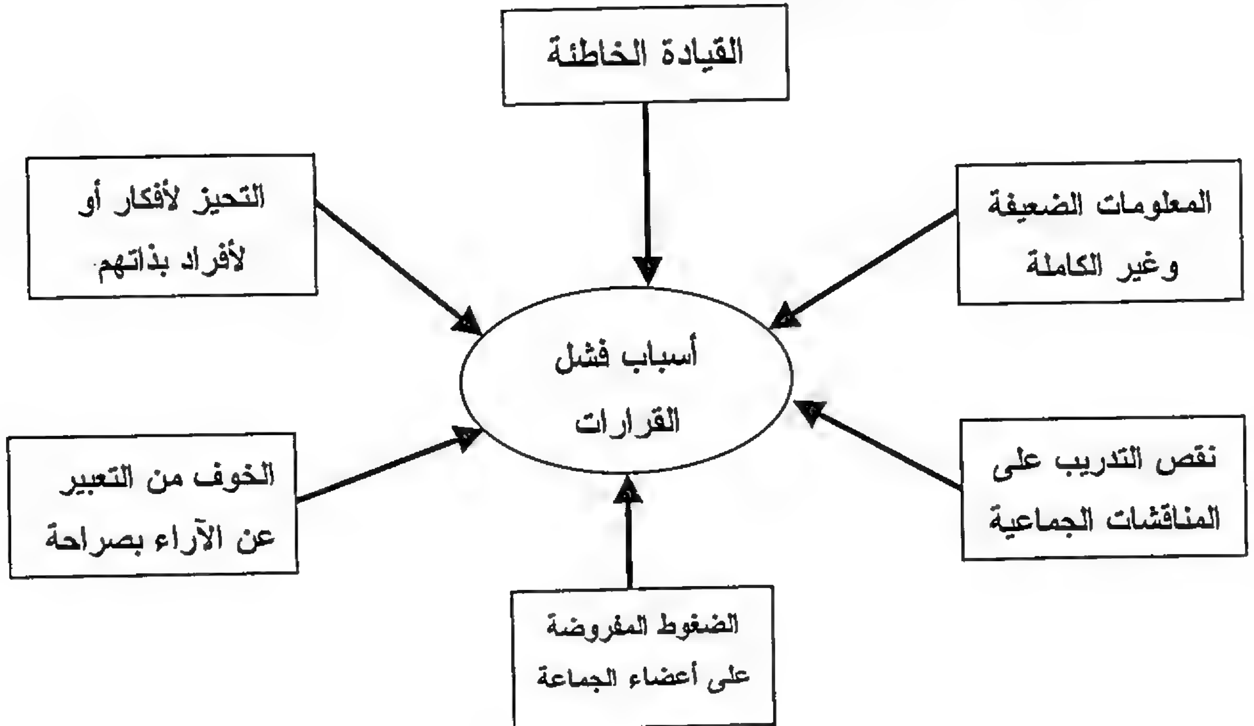
4. صعوبة الإلمام بجميع جوانب المشكلة من قبل فرد واحد.

5. أن يكون للمشكلة تأثيراً كبيراً على المنظمة.

6. عندما تقع المكافأة أو العقاب على جميع أفراد المجموعة وليس على أفراد منهم.

ومن هنا فالمشكلة التي تحل عن طريق قرار يتخذ بواسطة مجموعة غالباً تكون مشكلة روتينية بسيطة بل مشكلة تحتاج كلها أفكار عديدة ودراسة عميقة وقرار دقيق بدرجة كبيرة.

ويبين الصيرفي (2005) أنه في حالة عدم توافر الشروط والمستلزمات الضرورية لنجاح عملية المشاركة فإن العملية سوف تفشل ولن تحقق النتائج المرجوة منها، ويبين الشكل رقم (3) بعض أسباب فشل القرار الجماعي الذي يتم إتخاذه بواسطة أسلوب المشاركة.



شكل رقم (3)

أسباب فشل القرارات الجماعية المعتمدة بواسطة أسلوب المشاركة

(الصيرفي، 2005، ص105)

2. 2 الدراسات السابقة:

تناولــت دراســات عديــدة سابقة عربية وأجنبية موضوعي المناخ التنظيمي وإتخــاذ القــرار ســواءاً في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية ولكن من الملاحظ وجــود نقــص واضح في الدراسات التي تتناول العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجــة المشاركة في إتخاذ القرار في مجال التعليم العالي بوجه خاص، لذا إرتأت الباحــثة عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية للمناخ التنظيمي تليها الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بإتخاذ القرار.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

1. الدراسات العربية:

أجرى القريوتي (1994) دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "هدفت إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي السائد والذي يشمل الأبعاد التالية (نمط الإتصالات وسياسة التحفيز والعلاقات السائدة بين العاملين في الجامعة أسلوب تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفلسفة القيادة، ونمط إتخاذ القرارات وتأثير العاملين فيها)، كما هدفت التعرف على العلاقة بين جوانب المناخ التنظيمي ومجموعة من المتغيرات هي: الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس وسنوات الخدمة. وتكونت عينة الدراسة من (716) فرد تم إختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. تدني نسبة تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في الجامعة وبنسبة 49.2%.
2. بينت النتائج أن العوامل التي تساهم في تشكيل الصورة غير المرضية للمناخ التنظيمي تتعلق بسياسات التحفيز بالدرجة الأولى، ونمط الإتصالات بين العاملين والإدارة في الجامعة بالدرجة الثانية.

وفي دراسة عثامنه (1996) بعنوان "تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم أعضاء هيــئة التدريس للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك، حيث تكونت عينة الدراسة من

(350) عضو هيئة تدريس تم إختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد طورت الباحثة أداة الدراسة وتضمنت ستة مجالات للمناخ التنظيمي هي (حوافز العمل والأسلوب الإداري والقيادي والعلاقات والاتصالات واتخاذ القرارات والصلاحيات والإجراءات والسياسات والتقدم والنمو المهني).

وقد خلصت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي في جامعة اليرموك هو في الوسط أو فوق الوسط بشكل عام، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس عدا المجال المتعلق بالسياسات والإجراءات، ومتغير الرتبة الأكاديمية بإستثناء مجال التقدم والنمو المهني، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، ومتغير الخبرة في التعليم الجامعي.

كما أجرى الشقصي (1999) دراسة بعنوان "نمط المناخ التنظيمي السائد بكليات التربية للمعلمين والمعلمات في سلطنة عُمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصلة بعمدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، هدفت الدراسة إلى معرفة نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية للمعلمين والمعلمات بسلطنة عُمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ثم التعرف على إختلاف هذا النمط بإختلاف جنس طلبة الكلية، والخبرة الإدارية، والتخصص الأكاديمي والنمط القيادي لعميد الكلية.

تكونت عينة الدراسة من (283) عضو من أعضاء هيئة التدريس و(6) عمداء وقد أستخدم الباحث أداة لقياس المناخ التنظيمي، ومقياساً لقياس النمط القيادي وخلصت الدراسة إلى وجود مناخ تنظيمي إيجابي يسود كليات التربية للمعلمين والمعلمات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على جميع الأبعاد الممثلة للمناخ التنظيمي.

كما قام عابدين وأبو سمره (2001) دراسة هدفت التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، وكذلك الكشف عن أثر متغيرات الجنس ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة على تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من (182)

عضو هيئة تدريس، استخدم الباحثان استبانة العثامنة (1996) لقياس المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك.

أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي بشكل عام، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي للمتغيرات (الجنس ولصالح الإناث)، و(نوع الكلية لصالح الكليات الأدبية) و(الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ) و(سنوات الخبرة لصالح من تقل خبرته عن خمس سنوات).

أما دراسة البشايرة (2003) هدفت التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية وبيان أثر كل من الجامعة والوحدة التي يعمل بها الموظف والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، تكونت عينة الدراسة من (314) موظف من جامعتي آل البيت وجامعة جرش الأهلية تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

وقد استخدم الباحث استبانة لتقييم المناخ التنظيمي، واستبانة لقياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، وخلصت الدراسة أن المناخ التنظيمي السلبي يمثل الصفة الغالبة لدى عينة الدراسة، وأن درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية كانت متوسطة على جميع مجالات الرضا الوظيفي، كما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المناخ التنظيمي على مقياس الرضا الوظيفي، ومتغير المؤهل العلمي ومتغير الجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوحدة التي يعمل بها الموظف على مقياس الرضا الوظيفي.

وأجرى (شديفات، 2003) دراسة بعنوان" أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية" هدفت التعرف على تقييم الموظفين الإداريين للمناخ التنظيمي السائد في كل جامعة من جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية، وما هي درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن المناخ التنظيمي، وهل تختلف درجة رضاهم بإختلاف المتغيرات (الجامعة والوحدة التي يعمل بها والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي)، وتكونت عينة

الدراسة من (413) موظفاً، منهم (226) موظفاً في جامعة آل البيت، و(88) موظفاً في جامعة جرش الأهلية تم إختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحث أداة الدراسة المكونة من قسمين إستبانة تقييم المناخ التنظيمي وتتضمن(36) فقرة، وإستبانة لقياس الرضا الوظيفي وتتضمن(60) فقرة.

وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى تقديرات الموظفين في الجامعة للمناخ التنظيمي السائد ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية كانت متوسطة على جميع مجالات الرضا الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجامعة على مقياس الرضا الوظيفي.

وفـــي دراسة الزعارير (2004) بعنوان "تقييم إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمـــي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة" هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهـــات العامليـــن الإداريبـــن في الجامعات الأردنية العامة والخاصة نحو المناخ التنظيمـــي فـــي الجامعات العامة والمناخ التنظيمي في الجامعات الخاصة، والتعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والراتب والمسمى الوظيفـــي ونوع الجامعة) على إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي، تكونت عينة الدراســـة مـــن (360) موظفـــاً إداريـــاً تم اختيارهم عشوائياً، وخلصت الدراسة أن اتجاهـــات العامليـــن الإداريين في الجامعات الأردنية العامة والخاصة كانت إيجابية نحـــو المـــناخ التنظيمي مع ميل بسيط لصالح الجامعات العامة، وعدم وجود فروق ذات دلالـــة إحصائية للمتغيرات (الراتب والمسمى الوظيفي ونوع الجامعة) بالنسبة لإتجاهـــات العامليـــن الإداريبـــن نحـــو المناخ التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ومجال إتخاذ القرارات الإدارية.

2. الدراسات الأجنبية:

وقـــام موران (Moran,1985) بدراسة بعنوان "المناخ التنظيمي في مؤسسات التعلـــيم العالي- تحديد البنية والأبعاد النظرية"، هدفت الدراسة إلى تحليل بيئة المناخ التنظيمـــي فـــي مؤسســـات التعلـــيم العالي، وبيان تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول المناخ التنظيمي السائد.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تصورات الإداريين حول المناخ التنظيمي أكثر إيجابية من تصورات أعضاء هيئة التدريس.
2. هناك أثر واضح للمناخ التنظيمي على مستوى التنظيم، فالمناخ يميز المؤسسات بعضها عن البعض الآخر.
3. في المؤسسات ذات المناخ الإيجابي هناك مستويات أفضل للأداء، وتركيز على تحقيق الأهداف بفعالية مقارنة بالمؤسسات ذات المناخ السلبي.

أما دراسة دمكبا (Dimkpa,1991) بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والقناعة بالعمل لدى مديري المدارس- دراسة مقارنة بين المدراء البيض والزنوج"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ومدى القناعة بالعمل لدى المديري البيض والزنوج، تكونت عينة الدراسة من (124) مديراً، إستخدم الباحث إستبانة لتوين وسترنجر (Stringer و Litwin) للمناخ التنظيمي والذي شمل (9 فقرات)، وأداة توقعات العمل وشملت (5 فقرات)، وأداة الرضا عن العمل (3 فقرات)، ومقياس القناعة العامة وشمل (3 فقرات)، وخلصت الدراسة لعدة نتائج:

1. توقعات العمل لمديري مدارس الزنوج أقل بشكل دال من مديري مدارس البيض.
2. الرضا عن العمل لدى مديري مدارس الزنوج أقل بالنسبة لمديري مدارس البيض.

وفي دراسة ميزيل (Mizelle, 1991) بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والقدرة على ضبط الطلبة في المدارس الثانوية العامة"، هدفت الدراسة لفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي وضبط الطلبة من وجهة نظر المعلمين والطلبة، تكونت عينة الدراسة من (232) معلماً و(2322) طالباً في سبع مدارس عامة، إستخدم الباحث أداتين للدراسة هما: مقياس (OCDQ) للمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ومقياس (PCI) لضبط سلوك التلاميذ، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. يؤثر المناخ على مخرجات المعلمين والطلبة، بما فيه ضبط السلوك.

2. المدارس ذات المناخ المفتوح أكثر إنسانية لضبط الطلبة مقارنة بالمناخ المغلق.

أما دراسة أولتينين (Alltounian, 1992) بعنوان "العلاقة بين المناخ المدرسي والرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس كاليفورنيا الجنوبية"، هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المناخ المدرسي والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس كاليفورنيا الجنوبية".

وقد تكونت الدراسة من (10) مدارس متوسطة في جنوب كاليفورنيا أستخدم الباحث أداة لقياس المناخ التنظيمي شملت الأبعاد التالية: (أعباء العمل والضبط الإداري والبنية التحتية)، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي السابقة على الرضا الوظيفي للمعلمين.
2. وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي السابقة والرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس كاليفورنيا.

كما أجرى بيلر (Biller, 1994) دراسة هدفت إلى "معرفة العلاقة بين القيادة التصورية والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية ومديري الأعمال في مصانع شمال شرق تينسي"، حيث حاولت الدراسة كشف العلاقة ما بين القيادة التصورية والمناخ التنظيمي لدى المديرين في المدارس أو في المصانع، تكونت عينة الدراسة من(410) مدير مدرسة إبتدائية، و(111) من مديري المصانع، وخلصت الدراسة إلى وجود تقارب في إتجاهات مديري المدارس و مديري المصانع نحو تقدير العلاقة بين القيادة والمناخ التنظيمي ككل، وتوصل الباحث إلى ضرورة توثيق التعاون ما بين مديري المدارس و مديري المصانع لتدعيم وتعزيز القيادة التصورية لتدعيم المناخ السليم.

أما دراسة جنسن (Jensen ،1996) فقد هدفت إلى تفحص العلاقة بين القيادة المتحولة والمناخ المدرسي في المدارس الابتدائية في غرب ميتشجان، وقد تكونت عينة الدراسة من (249) معلماً في(18) مدرسة، إستخدم الباحث أداة لقياس المناخ

التنظيمـــي وأداة لقـــياس نمـــط القيادة المتحولة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي المتحول والمناخ المدرسي بشكل عام.

فـــي دراسة قام بها توران (Turan, 1998) بعنوان "المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمـــي فـــي المدارس الثانوية"، هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمـــي والإلتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية بتركيا، وكانت الدراسة تهـــدف علـــى نحـــو أخص تحديد قوة العلاقة بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي (ســـلوك المديـــر الداعـــم، وســـلوك المعلم الملتزم، وسلوك الموجه، وسلوك المعلم المحـــبط، وسلوك المعلم الودود)، تكونت عينة الدراسة من (199) معلماً في (40) مدرســـة ثانويـــة عامـــة، وخلصت إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة، والإلتزام التنظيمي للمعلمين.

2. 2. 2 ملخص الدراسات السابقة للمناخ التنظيمي:

لقـــد تناولـــت الدراســـات السابقة العربية والأجنبية في مجملها تقييم المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات العامة والخاصة، وقد هدفت معظم الدراسات العربية تقييم المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فـــي الجامعـــات العامـــة كدراسة (القريوتي، 1994) في الجامعة الأردنية، ودراسة (عثامـــنة، 1996) فـــي جامعـــة اليرموك، ودراسة عابدين وأبو سمره (2001) أما دراســـة (الشقصي، 1999) فقد تناولت نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية للمعلمين والمعلمات في سلطنة عُمان.

بيـــنما اتفقت كل من دراسة (شديفات، 2003) و(الزعارير، 2004) على تقييم المناخ التنظيمي في الجامعات العامة والخاصة كدراسة مقارنة، حيث تناولت دراسة (شـــديفات، 2003) معرفة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريـــين في جامعة آل البيت وجامعة جرش، في حين تناولت دراسة (الزعارير، 2004) تقيـــيم المـــناخ التنظيمـــي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة -كدراسة مقارنـــة- مـــن وجهـــة نظر الإداريين، بينما ركزت دراسة البشايرة (2003) على معرفة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيـــت وجامعة جرش الأهلية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، بينما ركزت

دراسة البشايرة (2003) على معرفة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفيـن الإداريين فـي جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

أمـا فـيما يتعلق بتأثير المتغيرات الديمغرافية (كالنوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهـل) فاتفقـت أغلـب الدراسات في تناول أثر تلك المتغيرات على تقييم المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات التعليمية كدراسة (عثامنة، 1996) و(عابدين،2001) و(البشايرة، 2003) و(الشقصي، 2004)ودراسة(الزعارير،2004).

بينما اتفقت دراسة (القريوتي، 1994) و(شديفات، 2003) و(عابدين، 2001) و(البشـايرة، 2003) في تناول متغيرات ديمغرافية أخرى، كمتغير الكلية في دراسة (القريوتـي، 1994) و(عابديـن، 2001)، ومتغـير الجامعة والوحدة التي يعمل بها الموظف الإداري في الجامعة، والمسمى الوظيفي كدراسة (شديفات، 2003) ودراسة (البشـايرة، 2003)، كمـا تناولـت الدراسات السابقة أبعاد مختلفة للمناخ التنظيمي كدراسة (القريوتي، 1994) و(العثامنة، 1996).

وإستعرضت الدراسات الأجنبية كدراسة (Moran,1985) المناخ في مؤسسات التعلـيم العالي، بينما ركزت دراسة (Mizell,1991) على معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمـي والقدرة على ضبط الطلبة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والطلـبة في حين ركزت دراسة (Altounian,1992) على معرفة العلاقة بين المناخ المدرسـي والقـناعة بـالعمل لدى المعلمين في المدارس، وتطرقت دراسة كل من (Biller,1994) و(Jensen,1996) لمعـرفة العلاقة بين القيادة والمناخ التنظيمي في المـدارس الإبتدائـية، بينما ركزت دراسة (Turan,1998) على معرفة العلاقة بين المـناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية، وبينت الدراسة وجـود علاقـة بيـن المناخ التنظيمي للمدرسة والإلتزام التنظيمي للمعلمين وبينت دراسـة(Dimpka,1991) أثـراً واضحاً للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي عن العمل لدى العاملين، بينما وجدت دراسة بيلر (Biller,1994) وجنسن(Jensen,1996) تأثير السلوك القيادي على المناخ التنظيمي ككل.

وفـــي ضـــوء مـــا سبق تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي وهو معرفة وتقييم المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في المؤسسات التعليمية، فالمـــناخ التنظيمـــي بأبعـــاده المخـــتلفة له تأثير واضح على درجة الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها بكفاية وفاعلية.

بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في دراستها العلاقة بين أبعاد المـــناخ التنظيمـــي ودرجـــة مشـــاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية بوجه خاص، حيث لم تتطرق أي دراسة عربية أو أجنبية لدراسة هذه العلاقة.

3. 2. 2 الدراسات المتعلقة بالمشاركة بإتخاذ القرار.

1. الدراسات العربية:

أجـــرت الدجانـــي (1988) دراسة بعنوان"العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبيـــن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار بكليات المجتمع في الأردن"، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين متغيرات المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيـــئة الـــتدريس في إتخاذ القرار، تكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة في كلـــيات المجـــتمع الذين يدرّسون المهن التعليمية، إستخدمت الباحثة إستبانة وصف المـــناخ التنظيمي لهالبن (Halpin)، وأداة تقيس مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس فـــي إتخـــاذ القـــرار لجـــاري أدلسن (Garyadelsan) وقد أظهرت النتائج أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على مشاركة المعلمين في إتخاذ القرار هما متغيرا الروح المعنوية للمعلمين والبعد السلبي إنعزال المدير، وباقي المتغيرات ذات تأثير متفاوت دال إحصـــائياً، ووجـــود علاقـــة إيجابـــية بين المرح والمودة وبين كل من مقياس المشـــاركة الكلي والتنظيم وممارسات الموظفين، كما دلت الدراسة على عدم وجود أيـــة علاقـــة بين المتغيرات المستقلة "الجنس، المؤهل العلمي والخبرة" على مقياس المشاركة.

وفـــي دراسة قام بها العقلة (1990) بعنوان "تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديريـــن فـــي إتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين"، هدفت الدراســـة إلى التعرف على مدى تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في إتخاذ

القرارات المدرسية في رضا المعلمين الوظيفي، وبيان أثر كل من الجنس، والخبرة التعليمية للمعلمين في رضاهم الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (420) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق هدف الدراسة طور الباحث أداة لقياس الرضا الوظيفي، وأداة لقياس مستوى مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات، وتوصل الباحث لعدة نتائج كما يلي:

1. وجود علاقة إيجابية وقوية بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في إتخاذ القرارات، والرضا الوظيفي للمعلمين، وهذه العلاقة قوية وعالية جداً بين القرارات المتعلقة بالطلبة، والمعلمين وبين الرضا الوظيفي عند المعلمين، ومتدنية بين القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية وبين الرضا الوظيفي عند المعلمين.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الرضا الوظيفي تُعزى إلى خبرة المعلمين في التدريس، ولا للتفاعل بين خبرة المعلمين وجنسهم.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الرضاء الوظيفي تُعزى إلى مشاركة المعلمين للمديرين في إتخاذ القرارات المدرسية، تعزى إلى متغير جنس المعلم.

وقد أجرى العمري (1990) دراسة بعنوان "معوقات إتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين معوقات إتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية عند المعلمين،وبيان أثر كل من الجنس والخبرة في التدريس للمعلمين على روحهم المعنوية في ضوء مستويات معوقات إتخاذ القرارات المدرسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (401) معلم ومعلمة تم إختيارهم عشوائياً، وقام الباحث بتطوير استبانتين، الأولى لقياس معوقات إتخاذ القرارات المدرسية، والثانية لقياس الروح المعنوية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة سلبية متوسطة بين معوقات إتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية عند المعلمين.

2. وجـــود فـــروق ذات دلالـــة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تُعزى إلى معوقات إتخاذ القرارات المدرسية، ومتغير خبرة المعلمين في التدريس لصالح ذوي الخبرة الطويلة من المعلمين ومتغير جنس المعلمين.

3. عـــدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقـــياس الـــروح المعـــنوية تُعزى إلى التفاعل بين المعوقات والجنس، وبين المعوقات والخبرة.

وقـــام أبـــو الكشـــك (1992) بدراسة بعنوان "عملية تفويض إتخاذ القرارات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن" وقد هدف من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسات عمداء كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن لعملية تفويض إتخاذ القرارات الإدارية في المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة، والمجـــال الإداري والشـــؤون المالية وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين وأعضـــاء هيـــئات الـــتدريس والفنيـــن في كليات المجتمع الحكومية والخاصة، ثم إختـــيارهم عشوائياً، وقام الباحث بتطوير إستبانة مكونة من (77) فقرة موزعة على المجاليـــن: المجـــال الأكاديمي وشؤون الطلبة، والمجال الإداري والشؤون المالية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج:

1. وجـــود فـــروق ذات دلالـــة إحصائية، بين عمداء كليات المجتمع الحكومية وعمـــداء كليات المجتمع الخاصة في عملية تفويض إتخاذ القرارات الإدارية في المجالين الرئيسين لصالح عمداء كليات المجتمع الخاصة.

2. وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمداء كليات المجتمع الصغيرة الحجم وعمـــداء كليات المجتمع المتوسطة الحجم في عملية تفويض إتخاذ القرارات الإداريـــة فـــي المجال الأكاديمي وشؤون الطلبة والمجال الإداري والشؤون المالية، لصالح عمداء كليات المجتمع المتوسطة.

3. وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمداء كليات المجتمع الصغيرة الحجم وعمـــداء كلـــيات المجـــتمع الكبيرة الحجم في عملية تفويض إتخاذ القرارات

الإداريـــة لصـــالح عمداء كليات المجتمع الكبيرة الحجم في المجال الإداري والشؤون المالية.

4. كمـــا دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمداء كليات المجتمع الخاصـــة الكبـــيرة الحجم، وعمداء كلية المجتمع الحكومية الكبيرة الحجم في عملـــية تفويض إتخاذ القرارات الإدارية في المجالين الرئيسين لصالح عمداء كليات المجتمع الخاصة الكبيرة الحجم.

كمـــا أجـــرى عكـــور (1995) دراســـة بعنوان "تطوير نموذج لعملية إتخاذ القـــرارات في كليات المجتمع في الأردن" هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لعملية إتخـــاذ القرارات الإدارية في كليات المجتمع الأردنية لمساعدة صانعي القرارات في كليات المجتمع لإتخاذ قرارات تربوية رشيدة، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث إستبانة تكونت من (66) فقرة موزعة على سبعة أبعاد تتعلق بعملية إتخاذ القرارات، ولقد توصلت الدراسة إلى عدم تطبيق نظام اللامركزية في إتخاذ القرارات في كليات المجـــتمع الأردنية، كما دلت إلى إفتقار الكليات إلى مراكز للمعلومات للإستعانة بها عـــند إتخـــاذ القرارات، وعدم إعتماد الأسلوب العلمي كأداة يمكن الإستعانة بها في عملـــية إتخـــاذ القرارات، وإقترح نموذج لعملية إتخاذ القرارات في كليات المجتمع وأوصـــى الباحث وزارة التعليم العالي بضرورة إستخدام النموذج المقترح في عملية إتخاذ القرارات في كليات المجتمع الأردنية من قبل عمداء الكليات.

أما دراسة الحوسني (1999) بعنوان "الضغوط الإجتماعية المؤثرة في القرار الإداري الـــتربوي بســـلطنة عُمـــان"، هدفت الدراسة إلى معرفة مصادر الضغوط الإجتماعـــية التـــي يـــتأثر بها متخذ القرار الإداري التربوي في سلطنة عُمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (126) فرداً من المديرين العاملين ومديري الدوائر ونوابهم فـــي وزارة التربـــية والتعليم بسلطنة عُمان، إستخدم الباحث أداة تقيس أثر مصادر الضـــغوط الاجتماعـــية ومجـــالات إتخـــاذ القرار الإداري التربوي التي تتأثر بتلك المصادر. وقد أشارت الدراسة لعدة نتائج هي:

1. أن أعلـــى درجـــة لـــتأثر مـــتخذ القـــرار الإداري التربوي بمعيار الضغوط الإجتماعـــية كانـــت أقـــل من المتوسط، وأن أعلى خمسة مصادر للضغوط

الاجتماعـية التـي يتأثر بها متخذ القرار الإداري التربوي هي: المسؤولون المباشرون في العمل، أولياء أمور الطلبة، الحالات الإنسانية الخاصة، زملاء العمـل، الشـيوخ والرشـداء، بيـنما كانـت أدنى خمسة مصادر للضغوط الإجتماعـية هي: أصحاب ومديرو مؤسسات القطاع الخاص، وسائل الإعلام المخـتلفة، الأزواج والأبـناء، أهـل وأقارب وجيران متخذ القرار الإداري التربوي.

2. كمـا أشارت النتائج إلى أن أعلى درجة لتأثر مجالات إتخاذ القرار الإداري التربوي بمصادر الضغوط الإجتماعية كانت أعلى من المتوسط في مجالات: توفـير المواصلات، تنقلات المعلمين، والترقيات المالية للعاملين في التعليم، بيـنما كانـت أدنـى خمسـة مجالات لإتخاذ القرار الإداري تأثراً بمصادر الضـغوط الاجتماعية هي: تسمية المدارس الجديدة، إشراف وتنفيذ الأنشطة المدرسية من قبل المعلمين، ومناقصات توريد أدوات مكتبية للمدارس، وإنهاء عقود العاملين غير العُمانيين.

3. عـدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تأثر متخذ القرار الإداري في سـلطنة عُمـان بمصـادر الضـغوط الاجتماعية تُعزى للمستوى الوظيفي، وإخـتلاف مكـان العمـل، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية لمتخذ القرار الإداري.

وفـي دراسة قام بها الحوامدة والكساسبة (2000) بعنوان "أثر الثقة التنظيمية والمشـاركة فـي صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملاءمة بين المشاركة المدركة والمـرغوبة فـي صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته ولتحقـيق أهـداف الدراسـة طور الباحثان إستبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (370) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته، وقد توصلت الدراسـة إلـى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيـئة التدريس في جامعة مؤته، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الإنسـجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا، كما دلت الدراسة على وجود

فـروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات هيئة التدريس في جامعة مؤته حول الثقة التنظيمـية تُعـزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة خارج الجامعة) ووجود فروق ذات دلالـة إحصـائية بيـن تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته حول درجـة الإنسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تُعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، والعمل الإداري).

وأجـرى المقـدادي (2003) دراسة بعنوان "أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي علـى المشـاركة في صنع القرار الإداري- البنك الأهلي الأردني كحالة دراسية"، هدفـت الدراسـة إلـى التعرف على أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي للبنك الأهلي الأردنـي والمتمثلة بالقيادة، والاتصال، وإدارة الصراع، وسمات القرارات الإدارية، وتصـميم العمـل والرسمية على درجة المشاركة في صنع القرار الإداري، تكونت عيـنة الدراسة من (146) موظف فرع، و(100) موظف وحدة إدارية، و(69) مدير وطـور الباحث استبانة شملت كافة أبعاد الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمـي لمجموعـة المـدراء أكثر ايجابية من مجموعة الموظفين، كما أن المناخ التنظيمـي لموظفي الوحدات الإدارية على بعدي القيادة والاتصال أكثر إيجابية من موظفي الفروع، كما بينت النتائج أن أبعاد المناخ التنظيمي في البنك الأهلي الأردني والمتمثلة بالقيادة والاتصال، وتجنب الصراع، والتوجه نحو الصراع، وتصميم العمل تؤثـر إيجابـياً على الدرجة العامة للمشاركة، كما أن سمات القرارات الإدارية في البـنك الأهلـي الأردني والمتمثلة بجودة القرار، وتوفير المعلومات لصانع القرار، ودرجـة هيكلية القرار، وقبول القرار وأهمية القرار للمرؤوسين، تؤثر إيجابياً على الدرجة العامة للمشاركة.

2. الدراسات الأجنبية:

أجـرى إنجـرام (Ingram,1993) دراسـة بعنوان "تحليل فعالية أنماط إتخاذ القـرار في أنظمة كليات المجتمع"، وقد هدفت إلى التعرف على سلطة إتخاذ القرار فـي الكلـيات، وفحـص نمـط إتخاذ القرارات في القضايا الأكاديمية، والإدارية، والتوظـيف، تكونـت عيـنة الدراسـة من المديرين التنفيذيين في الكليات الأهلية

الرســمية، وقد تبين أن عملية إتخاذ القرارات تتركز على المستوى المحلي بالمقارنة مع القرارات الأكاديمية أو الإدارية.

وفــي دراسة نندوزي (Nnadozie, 1994) بعنوان "العلاقة بين ثقافة المدرسة والمشــاركة فــي صــنع القرار ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين"، هدفت الدراسة الكشــف عــن العلاقــة بين مناخ وثقافة المدرسة ومدى مشاركة المعلمين في إتخاذ القــرارات المدرســية وأثر ذلك على الرضا الوظيفي عن العمل، وهل توجد فروق ذات دلالــة إحصائية تعزى للمتغيرات (الجنس، مدة الخبرة، مستوى التعليم، العرق) لمشاركة المعلمين في عملية إتخاذ القرار وأثر ذلك على الرضا الوظيفي لديهم.

دلــت نــتائج الدراسة على تأثير ثقافة المدرسة والعوائق البيروقراطية على مســتوى مشــاركة المعلميــن في إتخاذ القرار مما يؤثر على الرضا الوظيفي عن العمــل، كمــا دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة السابقة على درجة الرضا عن العمل لدى المعلمين في المدارس.

كمــا أجــرى نيكولاس (Nichols, 1994) دراسة بعنوان "مدى إدراك مدراء المــدارس الإبتدائية لمشاركة المعلمين في القيادة وإتخاذ القرارات"، هدفت الدراسة إلــى الــتعرف على وجهة نظر مديري المدارس حول مشاركة المعلمين في إتخاذ القــرارات المدرســية ومــدى رغبة المدراء بتوفير المناخ التنظيمي الجيد لإشراك المعلمين في القيادة.

وقــد تكونــت عينة الدراسة من ثماني مديري مدرسة، وقد دلت النتائج على وجــود علاقــة إيجابــية بين المدراء والمعلمين عند مشاركة المعلمين في المواقف القــيادية كمــا دلت النتائج إلى إهتمام المعلمين بقضايا وحاجات المدرسة ككل عند توفير مناخ تنظيمي جيد يتيح الفرصة لديهم للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

وفــي دراسة قام بها دمير (Dimare,1996) هدفت التعرف على مدى إدارك معلمــي ومــدراء المدارس الإبتدائية الحكومية لعملية إتخاذ القرار الخاصة بتطبيق التكنولوجــيا المعرفية في المناهج، طبق الباحث نموذج جينس 1989، Janis لقياس المشاركة في إتخاذ القرار في ثلاث مدارس ابتدائية، وقد تضمنت إجراءات الدراسة الــتعرف على مدى رغبة المعلمين ومدراء المدارس الإجابة على فقرات الإستبانة،

ومعرفة مستويات المدارس المشاركة في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى تركيز عمليـة إتخاذ للسلطات العليا من خلال إعطاء المدراء الحرية لإضافة أو حذف أية معلومـات مرتـبطة بالمنهاج، كما بينت النتائج أن مدى مشاركة المعلمين في إتخاذ قرارات المناهج تتحدد باستخدام المعلومات المعرفية المقررة من المدراء، كما أشار المعلميـن لعـدة معـيقات لمشاركتهم في إتخاذ القرارات منها: عامل الوقت، الدعم المادي، عدم تزويدهم بالمعرفة الكافية لإتخاذ القرارات السليمة.

وفي دراسة قام بها فان وفان (Van. p & Van.D, 1999) بعنوان "العلاقة بين المشـاركة فـي إتخـاذ القرارات والسلوك التنظيمي"، هدفت إلى معرفة أثر عملية المشـاركة فـي إتخاذ القرار على السلوك التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى المشاركة بإتخاذ القرارات والتفويض التنظيمي.
2. وجـود علاقـة طـردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرار والدعم من قادة المنظمات.
3. لا يوجد علاقة بين التفويض والسلوك التنظيمي.

أمـا دراسـة كيلي (Keeley, 2004) بعنوان "البحث المؤسسي ودور إدارة المعـرفة فـي تحسين عملية تخطيط وإتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي"، هدفـت الدراسة إلى فحص دور البحث المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي ودور الإدارة المعرفـية فـي تخطيط وإتخاذ القرارات السليمة في المنظمات، تكونت عينة الدراسة من (450) موظف في مؤسسات التعليم العالي إختيروا عشوائياً، تم إستعادة (177) اسـتبانة، وبلغت نسبة الاستجابة (39.30%) وقد توصلت الدراسة إلى تأثير الإدارة المعرفـية في التعليم العالي في التخطيط لإتخاذ القرارات السليمة، كما دلت النـتائج أن وظـيفة البحـث المؤسسي تتضح من خلال إستخدام المعرفة الضمنية والواضحة من خلال مشاركة جميع الأفراد في إتخاذ القرارات مما يدعم المعلومات بيـن الأفراد ويزيد من الواقعية والثقة التنظيمية وبينت النتائج وجود علاقة قوية بين الفعالـية التنظيمـية وإستخدام برامج لتدعيم الإدارة المعرفية، وأوصى الباحث إلى

ضـــرورة تـــزويد مؤسسات التعليم العالي بأنظمة وقوانين تدعم مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات لتحسين عملية التخطيط وإتخاذ القرارات الفعالة.

وقـــام جنـــتري (Gentry, 2005) بدراسة بعنوان "استخدام البيانات المعرفية المســـاندة لعملـــية إتخـــاذ القرارات في مدارس أوكلاهما الابتدائية"، هدفت الدراسة لتحسين العملية التعليمية من خلال إستخدام البيانات التي تدعم عملية إتخاذ القرارات مـــن قـــبل مدراء المدارس، تكونت عينة الدراسة من ستة مدراء مدرسة ابتدائية في أوكلاهمـــا، تضمنت أداة الدراسة الهدف من جمع البيانات المساهمة في إتخاذ القرار وعملـــيات جمع البيانات لإتخاذ القرار السليم، والخصائص المحددة للبيانات المهمة في إتخاذ القرارات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود عوامل داخلية وخارجية تساهم في عملية استخدام البيانات لإتخاذ القرار الفعال، وأن أهم عامل يؤثر على القرارات التعليمـــية المرتبطة بحاجات الطلاب المختلفة هي بيانات الحاسوب المقدمة من قبل مـــتخذي القرار، كما بينت النتائج أن البيانات التقنية تزود معلومات إضافية للمدراء للمساهمة في تحسين عملية إتخاذ القرارات المدرسية السليمة.

4. 2. 2 ملخص الدراسات السابقة لإتخاذ القرار:

تناولـــت بعـــض الدراسات السابقة عملية إتخاذ القرارات الإدارية في كليات المجـــتمع كدراســـة (الدجاني، 1988) و(أبو الكشك، 2002) و(عكور، 1995)، بينما تناولت دراسة (الحوامدة والكساسبة، 2002) أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القـــرارات علـــى رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته، بينما ركزت دراسة (العقلـــة، 1990) علـــى مشاركة المعلمين للمديرين في إتخاذ القرارات المدرسية في الرضـــا الوظيفـــي للمعلميـــن، وبينت دراسة (العمري، 1990) أهم معوقات إتخاذ القـــرارات المدرســـية، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية، أما دراسة (الحوسني، 1990) فوضحت مصادر الضغوط الاجتماعية المؤثرة في القرار الإداري الـــتربوي في سلطنة عُمان، كما بينت دراسة (المقدادي، 2003) أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات الإدارية.

يتضح مما سبق أن مجمل الدراسات السابقة العربية ركزت على عملية إتخاذ القـــرارات فـــي المؤسســـات التعليمية كدراسة (الدجاني، 1988) و(العقلة، 1990)

و(الحوسني، 1990) و(أبو الكشك، 1992) و(عكور، 1995) ودراسة (الحوامدة والكساسبة، 2002)، بينما تطرقت دراسة (المقدادي، 2003) لمعرفة أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الإداري البنك الأهلي كحالة دراسية

وإستعرضت الدراسات السابقة الأجنبية كدراسة (Nnadozie,1994) العلاقة بين مناخ وثقافة المدرسة ومدى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وأثر ذلك على الرضا الوظيفي عن العمل، بينما ركزت كل من دراسة(Ingram,1993) ودراسة (Keeley,2004) على عملية إتخاذ القرارات في الكليات الرسمية والأهلية ومؤسسات التعليم العالي، بينما ركزت دراسة (Nicholas,1994) على معرفة وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية حول السلوك القيادي والمشاركة في إتخاذ القرارات، وهدفت دراسة(Dimare,1996) التعرف على مدى إدراك معلمي ومديري المدارس الابتدائية الحكومية لعملية إتخاذ القرار، ووضحت دراسة فان وفان (Van.p & Van.d, 1999) العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات والسلوك التنظيمي، أما دراسة (Gentry,2005) فبينت أهمية استخدام البيانات المعرفية لإتخاذ القرارات السليمة.

في ضوء ما سبق تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على أهمية إتخاذ القرارات من خلال مشاركة جماعية لضمان تبادل الرأي والتعاون والوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ مما يساعد على إتخاذ القرار الرشيد والفعّال الذي يحقق الأهداف التربوية المنشودة، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث ربط المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة بدرجة المشاركة في إتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما تم ذكره مسبقاً.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضـــمن هذا الفصل مجتمع الدراسة والعينة المختارة، ووصفاً لأداة الدراسة وكيفـــية إعدادهـــا وتطويـــرها، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، كما يبين إجــراءات الدارســـة والأســـلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية لاستخلاص النتائج.

3. 1 مجتمع الدراسة:

تكـــون مجـــتمع الدراســـة من كافة أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الجنوب (جامعة مؤتة وجامعة الحسين بن طلال وجامعة الطفيلة التقنية) فمنهم برتبة (أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد ومدرس)، ولقد بلغ عددهم الكلي(620) عضو هيـــئة تدريس حسب إحصائية شؤون العاملين في الجامعات المذكورة سابقاً، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، وقد تم استعادة (575) استبانة، وتم حذف (32) استبانة لأنها غير مكتملة الإجابة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحلـــيل (543) اســـتبانة، وتشـــكّل نســـبة (87.58%) من مجتمع الدراسة الكلي، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الدراسة:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الفئات	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	464	%85.5
	أنثى	79	%14.5
نوع الكلية	كليات علمية	307	%56.5
	كليات إنسانية	236	%43.5
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	72	%13.3
	6-10 سنوات	186	%34.3
	11-15 سنة	154	%28.4
	16 سنة فأكثر	131	%24.1
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	39	%7.2
	أستاذ مشارك	121	%22.3
	أستاذ مساعد	238	%43.8
	مدرس	145	%26.7
طبيعة العمل	أكاديمي	429	%79
	أكاديمي+ إداري	114	%21

يظهر من الجدول رقم(1) أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلت نسبتهم (85.5%) في حين بلغت نسبة الإناث(14.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

كما ويتضح من الجدول رقم(1) أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من ينتمون للكليات العلمية، حيث شكلت نسبتهم (56.5%) في حين بلغت نسبة أفراد العينة من الكليات الإنسانية (43.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لطبيعة العمل فإن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا أكاديميين بنسبة (79%)، في حين بلغت نسبة الذين يشغلون وظائف إدارية بالإضافة إلى عملهم الأكاديمي(21%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.وبالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (7.2%) منهم برتبة أستاذ، كما وجد أن (22.3%)

منهم برتبة أستاذ مشارك، وممن هم برتبة أستاذ مساعد بنسبة (43.8%)، أما من هم برتبة مدرس فجاءت نسبتهم (26.7%).

أمـــا بمـــا يتعلق بمتغير مدة الخدمة فإن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من ذوي فئة الخدمة(6-10 سنوات) بنسبة (34.3%) بينما كان أقل أفراد عينة الدراسة من ذوي فئة الخدمة (5 سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم (13.3%).

3. 2 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد وتطوير أداة الدراسة المتمثلة باستبانة لقياس العلاقة بين أبعـــاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار حيث تـــم تطوير أداة الدراسة إعتماداً على الأدب النظري المتعلق بقياس العلاقة بين أبعاد المـــناخ التنظيمي وبين درجة مشاركة في اتخاذ القرار، تم الاستفادة من أدوات من الدراسات السابقة ومن أهمها دراسة (القريوتي، 1994)، ودراسة(العثامنه، 1996)، ودراسة (الحوامده والكساسبه، 2000)، ودراسة (القراله،2004)، وتتكون الاستبانة من جزئين هما:

الجزء الأول:

ويتضـــمن المعلومـــات الشخصية الآتية (النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية والكلية وطبيعة العمل ومدة الخدمة في الجامعة).

الجزء الثّاني:

ويتضمن هذا الجزء (42) فقرة تتضمن أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث شملت استبانة أبعاد المناخ التنظيمي (30) فقرة بأبعادها الخمسة، وهي(الأسلوب الإداري والقيادي، العلاقات والاتصالات، اتخاذ القرارات والصلاحيات، الإجراءات والسياسات، التقدم والنمو المهني) وقد تم تدريج الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي (تمارس بدرجة كبيرة جداً، تمارس بدرجة كبيرة، تمارس بدرجة متوسطة، تمارس بدرجة قليلة، تمارس بدرجة قليلة جداً)، وشملت استبانة درجة المشاركة في اتخاذ القرار على (12) فقرة وتمثل الدرجات(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق إطلاقاً) وتتمثل درجات أدوات الدراسة رقمياً

ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحةٌ في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Alpha
1	الأسلوب الإداري والقيادي	7-1	0.86	0.83
2	العلاقات والاتصالات	13-8	0.86	0.80
3	اتخاذ القرارات والصلاحيات	19-14	0.85	0.85
4	الإجراءات والسياسات	24-20	0.79	0.87
5	التقدم والنمو المهني	30-25	0.81	0.82
6	أبعاد المناخ التنظيمي	30-1	0.86	0.90
7	المشاركة في اتخاذ القرار	42-31	0.83	0.86
7-1	كافة المتغيرات	42-1	0.91	0.90

يلاحظ من الجدول رقم (4) أنه باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإن معامل الثبات للأداة ككل بلغ(0.91) وباستخدام معادلة كرونباخ ألفا ∝ (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(∝=0.94) وهي نسبة ثبات عالية لأغراض إجراء الدراسة.

3. 5 متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشتمل على:

1. النوع الاجتماعي: وله مستويان (ذكر، أنثى).
2. الكلية: ولها مستويان (علمية، إنسانية).
3. مـــدة الخدمـــة فـــي الجامعة: ولها أربعة مستويات (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر)
4. الرتبة الأكاديمية: ولها أربعة مستويات: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).

5. طبيعة العمل: ولها مستويان (أكاديمي، أكاديمي+إداري).
6. أبعاد المناخ التنظيمي (الأسلوب الإداري والقيادي، العلاقات والاتصالات، اتخاذ القرارات والصلاحيات، الإجراءات والسياسات، التقدم والنمو المهني).

ثانياً : المتغير التابع: ويشتمل على: درجة المشاركة في اتخاذ القرار

6.3 إجراءات الدراسة:

بعد أن تحققت الباحثة من صدق الأداة وثباتها، قامت بتوزيعها على أفراد العينة بشكل شخصي والبالغ عددهم (620) عضو هيئة تدريس، تم استرجاع (575) استبانة، كما تم استبعاد (32) استبانة نظراً لعدم اكتمالها، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة (543) استبانة وهي تمثل ما نسبته (87.58%).

7.3 المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Spss.10):

1. للإجابة على السؤال الأول: "هل توجد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية؟"، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية.

2. للإجابة على السؤال الثاني:"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟" تم حساب اختبار ت (T.Test).
3. للإجابة على السؤال الثالث:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟" تم حساب تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

4. للإجابــة على السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظــر أعضـــاء هيــئة الــتدريس على درجة المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير الكلية؟" تم حساب اختبار ت(T.Test).
5. للإجابة على السؤال الخامس:"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظــر أعضـــاء هيــئة الــتدريس على درجة المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير طبيعة العمل؟" تم حساب اختبار ت(T-Test)
6. للإجابة على السؤال السادس:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظــر أعضـــاء هيــئة الــتدريس على درجة المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير الخدمة في الجامعة؟" تم حساب تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA).

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يتضـــمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، كما يتـــناول مجموعـــة مـــن التوصـــيات المناسبة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشـــاركة أعضـــاء هيـــئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية في إقليم الجـــنوب. كذلـــك هدفـــت إلى بيان أثر عوامل النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية ومتغـــير الكلية ومتغير طبيعة العمل ومدة الخدمة في الجامعة على درجة المشاركة فـــي اتخاذ القرارات في الجامعات الرسمية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي سيتم مناقشتها وتفسيرها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

فـــيما يلـــي عـــرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوســـطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

تمارس بدرجة				
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.50	2.49-1

وبـــناءاً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2.5-3.49) فإن مستوى التصورات يكن متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من(2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4. 1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

هـل توجـد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية؟

للتعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس على أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعات الرسمية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي. الجدول رقم (5) يبين تقديرات تقديرات أفراد الدراسة نحو أبعاد المناخ التنظيمي.

الجدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن أبعاد المناخ التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب أهميتها

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
13-8	العلاقات والاتصالات	3.43	0.78	%68.63	متوسط
7-1	الأسلوب الإداري والقيادي	3.31	0.63	%66.28	متوسط
24-20	الإجراءات والسياسات	3.28	0.78	%65.66	متوسط
19-14	اتخاذ القرارات والصلاحيات	3.13	0.76	%62.69	متوسط
30-25	التقدم والنمو المهني	3.11	0.88	%62.19	متوسط
30-1	أبعاد المناخ التنظيمي	3.25	0.67	%65.09	متوسط

يتبيـن مـن الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لأبعاد المناخ التنظيمي مرتبة تنازلـياً حسب أهميتها كان متوسطاً حيث بلغ (3.25) وبأهمية نسبية بلغت (65.09 %) وهي قيمة متوسطة حسب المقياس، وقد احتل بُعد العلاقات والاتصالات المرتبة الأولـى بمتوسـط حسابي بلـغ (3.43) وأهمية نسبية بلغت (68.63%)، يلي ذلك الأسـلوب الإداري والقـيادي بمتوسـط حسابي بلـغ (3.31) وأهمية نسبية بلغت (66.28%)، وجـاء بُعد الإجراءات والسياسات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلـغ (3.28) وأهمـية نسبية بلغت (65.66%)، في حين جاء بُعد اتخاذ القرارات والصلاحيات بمتوسط حسابي بلـغ (3.13) وأهمية نسبية بلغت (62.69%)، وجاء

فـي المرتـبة الأخيرة بُعد التقدم والنمو المهني بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وأهمية نسبية بلغت (62.19%).

وفـيما يلي عرض تفصيلي لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية لأبعاد المناخ التنظيمي وهي كما يلي:

أولاً: بُعـد الأسـلوب الإداري والقيادي: يبين الجدول رقم(6) تقديرات أفراد الدراسة لبعد الأسلوب الإداري والقيادي.

جدول رقم(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن بُعد الأسلوب الإداري والقيادي مرتبة تنازلياً حسب أهميتها

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التأثير حسب المتوسط
5.	تثق إدارة الجامعة في قدرات الهيئة التدريسية على تحقيق أهداف الجامعة المنشودة.	3.57	0.90	%71.42	مرتفع
1.	تشـجع إدارة الجامعـة المبادرة الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.55	0.86	%70.98	مرتفع
3.	تقـوم إدارة الجامعـة بوضـع تعليمات كافية لأعضـاء هيئة التدريس لما يجب عمله وكيفية أدائه.	3.39	0.99	%67.81	متوسط
2.	تقـدم إدارة الجامعة أساليب عمل جديدة تحسن من نوعية العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.	3.28	0.94	%65.56	متوسط
6.	تحـاول إدارة الجامعـة الـتعرف على آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل.	3.21	0.97	%64.20	متوسط
7.	تفـوض إدارة الجامعة قدر ملائم من الأعمال لأعضاء هيئة التدريس.	3.20	1.04	%63.98	متوسط
4.	تواجـه إدارة الجامعـة أعضاء هيئة التدريس بإنخفاض مستوى أدائهم الأكاديمي.	3.00	1.03	%60.04	متوسط
7-1	الأسلوب الإداري والقيادي	3.31	0.63	%66.28	متوسط

يتبيـن مـن الجـدول رقم (6) أن المتوسط العام لفقرات الأسلوب الإداري والقـيادي بلـغ (3.31) وبأهمـية نسبية بلغت (66.28%)، مما يبين أن الأسلوب الإداري والقـيادي كـبعد مـن أبعـاد المناخ التنظيمي متوسط، وقد احتلت الفقرة

(تـــثق إدارة الجامعـــة فـــي قـــدرات الهيئة التدريسية على تحقيق أهداف الجامعة المنشـــودة) المرتـــبة الأولـــى بمتوســـط حسابي بلـــغ (3.57) وأهمية نسبية بلغت (71.42%) فـــي حيـــن جـــاءت الفقرة(تواجه إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس بإنخفـــاض مســـتوى أدائهم الأكاديمي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وأهمية نسبية بلغت (60.04%)، وبالنظر إلى محتوى فقـــرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية فيعبر محتواهما عن أن إدارة الجامعة تثق في قدرات الهيئة التدريسية على تحقيق أهداف الجامعة المنشودة، وتشجع المبادرة الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس، أما الفقرتين التـــي أحتلتا المرتبة الثالثة والرابعة فيعبر محتواهما عن قيام إدارة الجامعة بوضع تعلـــيمات كافية لأعضاء هيئة التدريس لما يجب عمله وكيفية أدائه، وتقديم أساليب عمـــل جديدة تحسن من نوعية العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، أما الفقرتين التي أحتلتا المرتبة الخامسة والسادسة فيعبر محتواهما عن محاولة إدارة الجامعة التعرف علـــى آراء ومقـــترحات أعضـــاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل، وتفوض قدر ملائـــم من الأعمال لأعضاء هيئة التدريس، أما الفقرة التي أحتلت المرتبة الأخيرة هي تواجه إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس بإنخفاض مستوى أدائهم الأكاديمي.

ثانـــياً: بُعد العلاقات والاتصالات. يبين الجدول رقم (7) يبين تقديرات أفراد الدراسة لبُعد العلاقات والاتصالات.

جدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن بُعد العلاقات والاتصالات مرتبة تنازلياً حسب أهميتها

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التأثير حسب المتوسط
13.	لا يجد أعضاء هيئة التدريس صعوبة في معرفة المسؤول أو الموجه عن بعض الأنشطة التي يقومون بها	3.69	1.09	%73.78	مرتفع
10.	تعتبر المعلومات التي توفرها إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس كافية لتمكينهم من أداء أعمالهم.	3.66	1.00	%73.11	مرتفع
11.	يمكن لأعضاء هيئة التدريس الاتصال بمسؤوليهم والبحث معهم في المشاكل التي تواجههم وتؤثر في عملهم.	3.47	0.90	%69.47	متوسط
12.	يصغى رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس عندما يتحدثون إليه في أمر ما.	3.44	1.08	%68.77	متوسط
8.	إن خطوط الاتصال في الجامعة غير طويلة غير معقدة ولاتعرقل عملية اتخاذ القرارات.	3.27	0.97	%65.41	متوسط
9.	تتسم العلاقة بين رئيس القسم وعضو هيئة التدريس بالتعاون المتبادل.	3.06	1.01	%61.25	متوسط
8-13	العلاقات والاتصالات	3.43	0.76	%68.63	متوسط

يبين الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للعلاقات والاتصالات مرتبة تنازلياً حسب أهميتها بلغ (3.43) من أصل (5) درجات أو ما يعادل (68.63%)، وهذا يعني أن العلاقات والاتصالات مرتبة تنازلياً حسب أهميتها كانت إيجابيةً بدرجة متوسطة.

كما ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، حيث أن الفقرة رقم (13) والتي تشير إلى لا يجد أعضاء هيئة التدريس صعوبة في معرفة المسؤول أو الموجه عن بعض الأنشطة التي يقومون بها وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.69) من أصل (5) درجات أي (73.78%)، وهي أعلى متوسط لفقرات العلاقات والاتصالات كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي، تليها الفقرة (10) والتي تشير إلى أنه تعتبر المعلومات التي توفرها إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس كافية لتمكينهم من أداء أعمالهم، ثم يلي ذلك في

الأهمـــية الفقـــرة (11) "يمكن لأعضاء هيئة التدريس الاتصال بمسؤوليهم والبحث معهـــم فـــي المشاكل التي تواجههم وتؤثر في عملهم" وبمتوسط حسابي بلغ (3.47) علـــى المقـــياس الخماســـي، ثم تلتها في الأهمية الفقرة (12)، والتي توضّح إصغاء رئيس القسم لهم عندما يتحدثون إليه في أمر ما حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفـــراد الدراســـة علـــى هـــذه الفقرة (3.44) أي يعادل (68.77%) على المقياس الخماسي. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم (9) جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيـــب التنازلـــي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06). والتي تشير إلى أنه تتسم العلاقـــة بين رئيس القسم وعضو هيئة التدريس بالتعاون المتبادل. ويلاحظ أن جميع المتوسطات على فقرات العلاقات والاتصالات كانت تتراوح ما بين (3.69 – 3.06) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (73.78%) إلى (61.25%)، والمتوسطات الحسابية جاءت معظمها بدرجة متوسطة.

ثالـــثاً: بُعد اتخاذ القرارات والصلاحيات: يبين الجدول رقم(8) يبين تقديرات أفراد الدراسة عن بُعد اتخاذ القرارات والصلاحيات.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن بُعد اتخاذ القرارات والصلاحيات مرتبة تنازلياً حسب أهميتها

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التأثير حسب المتوسط
14.	تتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من خلال مشاركة جماعية يساهم فيها العميد وأعضاء هيئة التدريس.	3.49	1.04	%69.80	متوسط
19.	تؤخذ اقتراحات أعضاء هيئة التدريس بشكل جدي.	3.26	1.02	%65.27	متوسط
18.	يمـــنح القســـم أعضاء هيئة التدريس تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملهم.	3.11	1.03	%62.14	متوسط
17.	متخذو القرارات في الجامعة يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها.	3.08	0.99	%61.66	متوسط
16.	لا توجـــد معوقـــات عديـــدة لعملـــية اتخاذ القرارات في الجامعة.	3.02	0.99	%60.33	متوسط
15.	تســـتعين إدارة الجامعـــة بمعرفة وخبرات أعضاء الهيئة التدريسية قبل اتخاذ أي قرار اداري.	2.85	1.01	%56.94	متوسط
14–19	اتخاذ القرارات والصلاحيات	3.13	0.76	%62.69	متوسط

يوضـــح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعــيارية لاتخـــاذ القرارات والصلاحيات مرتبة تنازلياً حسب أهميتها، حيث يشير الجـدول إلـــى أن المتوســط الحســـابي لفقرات هذا البُعد هو (3.13) أي ما نسبته (62.69%)، وهـــي درجـــة متوســطة علـــى المقـــياس الخماسي. ويظهر الجدول المتوســطات الحسابية لكل فقرة من فقرات اتخاذ القرارات والصلاحيات، حيث أن الفقـــرة (14) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن المشكلات واتخاذ القرارات تتم من خلال مشاركة جماعية يســـاهم فـــيها العميد وأعضاء هيئة التدريس. وكان المتوسط الحسابي (3.49) على المقـــياس الخماسي أو ما نسبته(69.80%). يليها في الأهمية الفقرة رقم (19) وهي أنه تؤخذ اقتراحات أعضاء هيئة التدريس بشكل جدي كان المتوسط الحسابي(3.26) وهي درجة متوسطة حسب المقياس الخماسي، وجاءت الفقرة رقم (18) في الترتيب الثالـــث والتـــي تشير إلى أنه يمنح القسم أعضاء هيئة التدريس تفويضا للصلاحيات واتخـــاذ القـــرارات فـــي نطاق عملهم وبمتوسط حسابي (3.11)، وبلغ أقل متوسط حســـابي علـــى الفقرة رقم (15) والخاصة بإستعانة إدارة الجامعة بمعرفة وخبرات أعضـــاء الهيـــئة التدريسية قبل اتخاذ أي قرار ادراي حيث كان المتوسط الحسابي (2.85). ويلاحـــظ أن جمـــيع فقـــرات هذا البُعد كانت المتوسطات فيها تتراوح بين (3.49 إلى 2.85) درجات على المقياس الخماسي.

رابعـــاً: بُعد الإجراءات والسياسات: يبين الجدول رقم(9) يبين تقديرات أفراد الدراسة عن بُعد الإجراءات والسياسات.

جدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن بُعد الإجراءات والسياسات مرتبة تنازلياً حسب أهميتها

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التأثير حسب المتوسط
24.	يشـــعر أعضـــاء هيئة التدريس بوضوح الدور المطلوب منهم أداؤه في الجامعة.	3.42	0.99	68.47 %	متوسط
21.	تأخذ سياسة الجامعة ولوائحها وأنظمتها مصالح أعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار.	3.35	0.92	67.00 %	متوسط
23.	تؤكـد الجامعة على اتباع الإجراءات واللوائح عند تأديتها.	3.33	1.02	66.63 %	متوسط
20.	تـزود الجامعـــة أعضاء هيئة التدريس بكافة المعلومـــات المـــتعلقة بأعمالهم وطرق تنفيذها وكل ما يطرا عليها من تغير أو تعديل.	3.24	1.06	64.83 %	متوسط
22.	الوظـــائف في الجامعة موصوفة بشكل واضح وموزعة بشكل منطقي.	3.07	0.96	61.36 %	متوسط
	الإجراءات والسياسات	3.28	0.78	65.66 %	متوسط

يبين الجدول رقم(9) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للإجراءات والسياسات مرتبة تنازلياً حسب أهميتها، وكان من أبرز الإجراءات والسياسات في الفقرة رقم (24) "يشعر أعضاء هيئة التدريس بوضوح الدور المطلوب منهم أداؤه في الجامعة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42) من أصل خمسة درجات على مقياس ليكرت، أي ما يساوي (68.47%)، يلي ذلك من حيث أبرز الإجراءات والسياسات المتبعة هي أنه تأخذ سياسة الجامعة ولوائحها وأنظمتها مصالح أعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار. حيث كان المتوسط الحسابي (3.35) أو ما يوازي (67%) على المقياس الخماسي، ثم جاءت الفقرة (23) وتشير إلى أنه تؤكد الجامعة على اتباع الإجراءات واللوائح عند تأديتها حيث كان متوسط إجابات أفراد الدراسة الموافقين على هذه الفقرة (3.33) أي ما يعادل (66.63%) على المقياس الخماسي وهي درجة متوسطة ولكنها جاءت بالمرتبة الثالثة.

أمـــا عـــن تـــزويد الجامعة أعضاء هيئة التدريس بكافة المعلومات المتعلقة بأعمـــالهم وطرق تنفيذها وكل ما يطرأ عليها من تغيير أو تعديل فقد جاءت بالمرتبة الــرابعة فـــي الفقــرة (20) حيــث المتوســـط الحســـابي بلغ (3.24) أو ما يعادل (64.83%) علـــى المقـــياس الخماسي، وهي درجة متوسطة، أما أن الوظائف في الجامعـــة موصوفة بشكل واضح وموزعة بشكل منطقي فقد جاءت بالترتيب الأخير حيث كان المتوسط (3.07) أو ما يوازي (61.36%). ونلاحظ من نتائج الجدول أن الإجراءات والسياسات لأعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة متوسطة.

خامساً: بُعد التقدم والنمو المهني. يبين الجدول رقم(10) يبين تقديرات أفراد الدراسة عن بُعد التقدم والنمو المهني.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن بُعد التقدم والنمو المهني مرتبة تنازلياً حسب أهميتها

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التأثير حسب المتوسط
25.	يوفر العمل في هذه الجامعة فرصة التطوير لأعضاء هيئة التدريس.	3.43	0.92	%68.66	متوسط
26.	يُمـــنح أعضاء هيئة التدريس حضور دورات تدريبية مختلفة لإكسابهم مهارات جديدة.	3.18	1.02	%63.50	متوسط
27.	تحـــرص الجامعة للتعرف على الإحتياجات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مستوى أدائهم.	3.17	1.03	%63.35	متوسط
28.	تســـتعمل الجامعـــة باستمرار طرقا جديدة في العمل تستدعي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس.	3.13	1.01	%62.62	متوسط
29.	تـــتلاءم طـــريقة التدريب المتبعة من قبل الجامعة مع حاجات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.	2.91	1.04	%58.23	متوسط
30.	يعـــتمد تقيـــيم العمل لأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعـــة علـــى تقيـــيم كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك.	2.84	1.08	%56.80	متوسط
25-30	التقدم والنمو المهني	3.11	0.88	%62.19	متوسط

يبيــن الجـدول رقم(10) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للتقدم والنمو المهني، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.11) من أصل (5) درجات أو ما يعادل (62.19%) ، وهذا يعني أن التقدم والنمو المهني جاء بدرجة متوسطة.

كمــا ويبيــن الجــدول المتوســطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعــياري لكل فقرة، حيث أن الفقرة رقم (25) والتي تشير إلى أنه يوفر العمل في هــذه الجامعـــة فرصة التطوير لأعضاء هيئة التدريس وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقــرة (3.43) من أصل(5) درجات أي (68.66%)، وهي أعلى متوسط لفقرات الــتقدم والــنمو المهنــي، تليها الفقرة (26) والتي تشير إلى أنه يّمنح أعضاء هيئة الــتدريس حضور دورات تدريبية مختلفة لإكسابهم مهارات جديدة، ثم يلي ذلك في الأهمــية الفقرة (27) "تحرص الجامعة للتعرف على الإحتياجات التدريسية لأعضاء هيــئة التدريس لتحسين مستوى أدائهم " وبمتوسط حسابي بلغ (3.17) على المقياس الخماســي، ثــم تلــتها في الأهمية الفقرة (28)، والتي توضّح أنه تستعمل الجامعة باستمرار طرقا جديدة في العمل تستدعي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس حيــث بلــغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرة (3.13) أي يعــادل (62.62%) على المقياس الخماسي. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم (30) جــاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84). والتــي تشــير إلــى أنه يعتمد تقييم العمل لأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعـــة علـــى تقيــيم كافـــة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك. ويلاحظ أن جميع المتوســطات على فقرات التقدم والنمو المهني كانت تتراوح ما بين (3.43– 2.84) وبأهمــية نســبية تراوحــت مـــا بين(68.66%) إلى (56.80%)، وتقع جميع قيم المتوسطات الحسابية ضمن الدرجة المتوسطة.

وللتعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في درجة المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعات الرسمية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لهذه التصورات كما يظهر في الجدول رقم(11).

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقديرات أفراد الدراسة عن درجة المشاركة في اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب أهميتها

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التأثير حسب المتوسط
.39	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في كليتي.	3.53	0.67	%70.68	مرتفع
.42	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في قسمي.	3.51	0.84	%70.13	مرتفع
.31	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.	3.23	0.96	%64.60	متوسط
.38	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في قسمي.	3.21	0.73	%64.16	متوسط
.32	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.	3.15	0.91	%62.98	متوسط
.40	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في القسم.	3.15	0.88	%62.91	متوسط
.35	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.	3.13	0.95	%62.65	متوسط
.41	إن آلية العمل المتبعة في كليتي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للكلية.	3.09	0.74	%61.77	متوسط
.34	إن آلية العمل المتبعة في قسمي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للقسم.	3.06	0.89	%61.10	متوسط
.37	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية في كليتي.	3.04	0.91	%60.74	متوسط
.36	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.	2.97	0.92	%59.34	متوسط
.33	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في الكلية.	2.82	0.69	%56.35	متوسط
42-31	درجة المشاركة في اتخاذ القرار	3.16	0.55	%63.12	متوسط

يبيــن الجدول رقم (11) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجة المشاركة فــي اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً حسب أهميتها بلغ (3.16) من أصل (5) درجات أو ما يعادل (63.12%)، وهذا يعني أن درجة المشاركة في اتخاذ القرار كانت إيجابيةُ بدرجة متوسطة.

كمــا ويبيــن الجدول(11) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، حيث أن الفقرة رقم (39) والتي تشير إلى أنه لا تتاح لي فرصة المشــاركة فــي عملــية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في كليتي وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.53) من أصل (5) درجات أي (70.68%)، وهي أعلى متوسط لفقرات درجة المشاركة في اتخاذ القرار، تليها الفقرة (42) والتي تشــير إلى أنه "تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطــط الدراسية في قسمي"، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة (31) " تتاح لي فرصة المشــاركة فــي عملــية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في كليتــي "وبمتوســط حسابي بلغ (3.23) على المقياس الخماسي، ثم تلتها في الأهمية الفقــرة (38)، والتــي توضح "تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في قسمي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرة (3.21) أي يعادل (64.16%) على المقــياس الخماسي. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم (33) جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.82). والتي تشير إلى أنــه تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي فــي الكلــية. ويلاحظ أن جميع المتوسطات على فقرات درجة المشاركة في اتخاذ القرار كانت تتراوح ما بين (3.53–2.82) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (70.68 %) إلى (56.35%)، والمتوسطات الحسابية جاءت معظمها بدرجة متوسطة.

للإجابــة عن السؤال الأول فقد تم حساب معاملات الارتباط للعلاقة بين أبعاد المــناخ التنظيمــي ودرجــة مشــاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية كما هو مبين في الجدول رقم(12).

جدول رقم(11)

معامل الارتباط للعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية

أبعاد المناخ التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأسلوب الإداري والقيادي	0.563	0.000
العلاقات والاتصالات	0.464	0.000
اتخاذ القرارات والصلاحيات	0.497	0.000
الإجراءات والسياسات	0.400	0.000
التقدم والنمو المهني	0.428	0.000
المناخ التنظيمي	0.529	0.000

يبين الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط الكلي بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية كان مرتفعاً وبلغ (0.529) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدلل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية على مستوى ($P \leq 0.01$) بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، كما نلاحظ من الجدول أن جميع الأبعاد بينت ارتباطاً هاماً وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$)، وكانت أقوى الأبعاد ارتباطاً مع المتغير التابع (درجة المشاركة في إتخاذ القرار) هو بُعد (الأسلوب الإداري والقيادي)، حيث بلغ معامل ارتباطه(0.563) عند مستوى دلالة (0.000)، بينما كان أقل معامل ارتباط للبُعد (الإجراءات والسياسات) حيث بلغ (0.400) عند مستوى دلالة (0.000).

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، كما يبين ذلك الجدول رقم(13).

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	5	126.903	25.381	*56.14	0.000
الخطأ	537	242.784	0.452		
الكلي	542	369.687			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (P=0.01)

معامل التحديد (R2) = 0.343

يتبين من معطيات جدول رقم (13) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (56.14) عن قيمتها الجدولية علـــى مســـتوى دلالـــة ($P \leq 0.01$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (أبعـــاد المناخ التنظيمي) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (34.3%) من التباين في المتغـــير التابع درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصـــائية للمتغـــير المستقل في المتغير التابع، وبناءاً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع الإجابة على السؤال الأول.

جدول رقم(13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية

أبعاد المناخ التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الأسلوب الإداري والقيادي	0.542	0.073	0.411	*7.459	0.000
العلاقات والاتصالات	0.071	0.067	0.065	**1.058	0.290
اتخاذ القرارات والصلاحيات	0.274	0.073	0.253	*3.780	0.000
الإجراءات والسياسات	0.124	0.069	0.118	**1.802	0.072
التقدم والنمو المهني	0.056	0.055	0.006	**0.102	0.918

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($P \leq 0.01$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (14)، إن معاملات (Beta)، واختبار(t) المتعلقة(بالأسلوب الإداري والقيادي، اتخاذ القرارات والصلاحيات) هي أكثر متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.253،0.411) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة (7.459، 3.780)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العلاقات والاتصالات، الإجراءات والسياسات، التقدم والنمو المهني) ليس لها أثر في درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية عند مستوى دلالة(α= 0.05)، حيث قيم(t) المحسوبة لهم على التوالي(1.058،1.802،0.102)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$).

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($P \leq 0.05$)من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي؟

وللإجابة عن السؤال الثاني فقد تم حساب أختبار ت(T. test) للتأكد من وجود فروقات في درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير الجنس، كما هو مبين في الجدول رقم(15).

جدول رقم(14)

نتائج اختبار(T) لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
الجنس	ذكر	464	3.21	0.80	*3.76	0.000
	أنثي	79	2.84	0.89		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($P \leq 0.05$)

قـيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) ودرجات حرية (543) = 2.326)، يوضح الجدول رقم(15) نتائج اختبار(T-test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلالـه إحصائية لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير الجنس أستناداً إلى قيمة(T)المحسوبة، والبالغة(3.76)، وكانت الفروق لصالح الذكـور بدلـيل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.21)، ومتوسط إجابة الإناث(2.84).

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هـل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) من وجهـة نظـر أعضـاء هيـئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

وللإجابة عن السؤال الثالث فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) وأختبار شفيه للمقارنات البعدية للفروقات بين درجة المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، كما هو مبين في الجدول رقم(16).

الجدول رقم(15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	(3، 539)	11.330	3.777	*5.68	0.001
داخل المجموعات		358.357	0.665		
الكلي		369.687			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($P \leq 0.05$)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) ودرجات حرية(3، 539) = 3.78

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (16) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية وذلك بسبب ارتفاع قيمة(F) المحسوبة، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.68) في مستوى دلالة (0.001).

وقــد تــم إســتخدام اختــبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الرتبة الأكاديمـــية فـــي درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

يبيــن الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد) ومتوسط الفئة الأولى (أستاذ) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (أستاذ مساعد) (3.12)، أما متوسط الفئة الأولى (أستاذ) فقد بلغ (3.39) ولصـــالح ذوي الرتـــبة الأكاديمية (أستاذ). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات ذوي الرتبة الأكاديمية (مدرس) ومتوسط الفئة الأولى (أســتاذ) حيــث بلغ متوسط الفئة الرابعة (مدرس) (2.99)، أما متوسط الفئة الأولى (أستاذ) فقد بلغ (3.39) ولصالح ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ).

الجدول رقم(16)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس
أستاذ	3.39	–	–	–	–
أستاذ مشارك	3.26	–	–	–	–
أستاذ مساعد	3.12	*0.27	–	–	–
مدرس	2.99	*0.40	–	–	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هـل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) من وجهـة نظـر أعضـاء هيـئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير الكلية؟

وللإجابة عن السؤال الرابع فقد تم حساب أختبار ت(T. test) للتأكد من وجود فروقات في درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير الكلية، كما هو مبين في الجدول رقم(18).

جدول رقم(17)

نتائج تحليل اختبار(T) لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير الكلية

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
الكلية	علمية	307	3.22	0.86	*2.17	0.03
	إنسانية	236	3.07	0.78		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($P \leq 0.05$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) ودرجات حرية (543) = 1.645.

يوضح الجدول رقم (18) نتائج اختبار(T-test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى

لمتغير الكلية أستناداً إلى قيمة (T) المحسوبة، والبالغة (2.17)، وكانت الفروق لصالح أفراد الدراسة من الكليات العلمية بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة أعضاء الهيئة التدريسية من الكليات العلمية (3.22)، ومتوسط إجابة أعضاء الهيئة التدريسية من الكليات الإنسانية(3.07).

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هـل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) من وجهـة نظـر أعضـاء هيـئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير طبيعة العمل؟

وللإجابـة عـن السؤال الخامس فقد تم حساب أختبار ت(T. test) للتأكد من وجـود فـروقات في درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تعزى لمتغير طبيعة العمل، كما هو مبين في الجدول رقم(19).

جدول رقم (18)

نتائج اختبار(T) لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير طبيعة العمل

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
طبيعة العمل	أكاديمي	429	3.06	0.76	5.31	0.000
	أكاديمية+ إداري	114	3.51	0.96		

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($P \leq 0.05$)**

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) ودرجات حرية (543) = 2.326.

يوضح الجدول رقم (19) نتائج اختبار(T–test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير طبيعة العمل أستناداً إلى قيمة(T) المحسوبة، والبالغة (5.31)، وكانت الفروق لصالح أفراد الدراسة من الأكاديميين والإداريين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشغلون مناصب أكاديمية

وإدارية (3.51)، ومتوسط إجابة أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشغلون مناصب أكاديمية (3.06).

6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هــل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) من وجهــة نظــر أعضـــاء هيــئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير مدة الخدمة في الجامعة؟

وللإجابـــة عـــن الســـؤال الثالـــث فقـــد تـــم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way anova) وأختـــبار شفيه للمقارنات البعدية للفروقات بين درجة المشاركة فـــي اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير مدة الخدمة في الجامعة، كما هو مبين في الجدول رقم(20).

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تبعاً لمتغير مدة الخدمة في الجامعة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	(3، 539)	19.855	6.618	10.20	0.000
داخل المجموعات		349.833	0.649		
الكلي		369.687			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($P \leq 0.05$)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) ودرجات حرية (3، 539) = 3.78.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (20) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تبعاً لمتغير مدة الخدمة في الجامعة وذلك بسبب ارتفاع قيمة(F) المحسوبة، عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.20) في مستوى دلالة (0.000).

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير مدة الخدمة في الجامعـــة فـــي درجـــة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، كما سيتم

عرضـــها علـــى الـــنحو التالي: يبين الجدول (21) أن هنالك فروقاً بين متوسطات إجابـــات أفراد الدراسة ذوي الخبرة الأكاديمية (16سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (أقـــل مـــن 5 ســـنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر)(3.59)، أما متوســـط الفـــئة الأولـــى (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ (3.03) ولصالح ذوي الخبرة الأكاديمـــية (16ســـنة فأكـــثر). ويبيـــن الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات ذوي الخبرة الأكاديمية (16سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (6-10 ســـنوات) حيـــث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر) (3.59)، أما متوسط الفـــئة الثانية (6-10 سنوات) فقد بلغ (3.05) ولصالح ذوي الخبرة الأكاديمية (16 سنة فأكثر).

الجدول رقم(20)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية حسب متغير مدة الخدمة في الجامعة

مدة الخدمة في الجامعة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.03	-	-	-	*0.56
6-10 سنوات	3.05	-	-	-	*0.54
11-15 سنة	3.27	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.59	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

5. 1 الخاتمة:

يتناول هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، ومناقشة وتفسير هذه النتائج، ثم مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي كما يتناول هذا الفصل مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية.

5. 2 المناقشة:

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي سيتم مناقشتها وتفسيرها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة كل على حده:

أولاً: مناقشة تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"هـل توجـد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية"؟

أشارت النتائج التي عرضها الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط الكلي بين أبعـاد المـناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعـات الرسـمية كان مرتفعاً وبلغ (0.529)، مما يدل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، وكانت أقوى الأبعاد ارتباطاً مع المتغير التابع (درجة المشاركة في إتخاذ القرار) هو بُعد(الأسلوب الإداري والقيادي)، حيث بلغ معامل ارتباطه (0.563)، بينما كان أقل معامل ارتباط بُعـد (الإجـراءات والسياسات) حيث بلغ (0.400)، وتعكس هذه النتيجة أن وجود مـناخ تنظيمـي ملائم يوفر مبدأ المشاركة الفعالة في صنع القرارات السليمة على مسـتوى الجامعات يساعد على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، وذلك من خلال

الإهــتمام بأعضـــاء هيــئة التدريس في الجامعات ورفع مستوى أدائهم، وإعطائهم الفــرص في حل المشكلات التنظيمية، وتبادل المعلومات لإتخاذ القرارات الصائبة، فمشــاركة عضـــو هيــئة التدريس في عدد من ممارسات صنع القرارات الإدارية الـــتربوية تحفــزه على تقديم كل ما بوسعه من جهد وإبداع لدعم المسيرة التربوية، وأتفقــت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة المقدادي (2003) والتي أشارت إلـــى أن أبعـــاد المـــناخ التنظيمي تؤثر إيجابياً على الدرجة العامة للمشاركة، كما وأتفقــت مـــع دراســـة الدجاني(1988) والتي أشارت أن هنالك تأثيراً لأبعاد المناخ التنظيمي في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي"؟

بيَّنت النتائج الواردة في الجدول رقم (15) والمتضمن مدى وجود فروق ذات دلالـــة إحصـــائية عـــند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المشاركة في إتخاذ القـــرار في الجامعات الرسمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت الفروق لصالح الذكـــور بدلـــيل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.21)، ومتوســـط إجابة الإناث(2.84)، وتعكس النتيجة رغبة أعضاء هيئة التدريس الذكور فـــي الجامعـــات الأردنية للمشاركة في عملية صنع القرار معتبرين ذلك من صميم عملهم في المنظمة وهذه نتيجة الأسلوب المركزي المتبع في الإدارة الأردنية.

وأتفقـــت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحوامدة والكساسبة (2000) والتي أشـــارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الانسجام بين المشاركة المدركة والمـــرغوبة لاتخـــاذ القرار لدى أعضاء الهيئة التدريسية ومتغير النوع الاجتماعي، كما واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة العقلة (1990) التي أظهرت وجود فروق لمشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية ومتغير النوع الاجتماعي،

كمـــا وأتفقــت نـــتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة العمري (1990) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معوقات إتخاذ القرارات المدرسية ومتغـــير الـــنوع الاجتماعي، ودراسة عابدين وأبو سمره (2001) التي أشارت إلى وجـــود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدجاني (1988) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين النوع الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرار.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هـــل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ من وجهـــة نظـــر أعضـــاء هيـــئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

أشـــارت نـــتائج تحليل التباين الأحادي التي وضحها الجدول (16و17) إلى وجـــود فـــروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح أفراد الدراسة ذوي الرتبة الأكاديمية (أســـتاذ)، وتعكـــس النتـــيجة أن معظـــم أعضاء هيئة التدريس ممن يتقلدون الرتب الأكاديمية العليا تتاح لهم فرص إشغال المناصب الإدارية الأمر الذي يتيح لهم فرص المشاركة في صنع القرارات المختلفة، وعند ارتقاء أعضاء هيئة التدريس في السلم الأكاديمـــي تـــزيد الرغبة لديهم في المشاركة في معظم قرارات الجامعة وذلك بحكم العمـــل الإداري الـــذي يحصـــلون عليه مما يشعرهم بقيمتهم وإنسانيتهم مما ينعكس إيجابـــياً على توفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لديهم إلى أقصى الحدود. وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة الحوامدة والكساســـبة (2000) والتـــي أشـــارت إلـــى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإنســـجام بيـــن المشـــاركة المدركـــة والمرغوبة لاتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئة التدريســـية ومتغـــير الرتبة الأكاديمية، وأتفقت أيضاً مع دراسة أبو الكشك (1992) والتـــي أشارت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمداء كليات المجتمع الصـــغيرة الحجـــم وعمـــداء كليات المجتمع الكبيرة الحجم في عملية تفويض إتخاذ القـــرارات الإدارية لصالح عمداء كليات المجتمع الكبيرة الحجم في المجال الإداري

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هــل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهــة نظــر أعضــاء هيــئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير طبيعة العمل؟

وضّحت النتائج الواردة في الجدول رقم (19) والمتضمن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير طبيعة العمل، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تبعاً لمتغير طبيعة العمل، وكانت الفروق لصالح أفراد الدراسة من الأكاديميين والإداريين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشغلون مناصب أكاديمية وإدارية (3.51)، ومتوسط إجابة أعضاء الهيئة التدريسية الذين يشغلون مناصب أكاديمية (3.06). ويفسر ذلك أنه كلما شغل عضو هيئة التدريس عملاً إدارياً بالإضافة إلى عمله الأكاديمي أصبح أقرب لمنطقة القرار وزادت مشاركته، فتكون لديه الخبرة الكافية للمشاركة في معظم قرارات القسم وإعتباره مرجعية لأعضاء هيئة التدريس الأقل خبرة. وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة الحوامدة والكساسبة (2000) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإنسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة لاتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئة التدريسية ومتغير طبيعة العمل، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة الحوسني (1999) التي أشارت إلى عدم وجود أية فروق لدرجة تأثر متخذ القرار الإداري في سلطنة عُمان بمصادر الضغوط الاجتماعية تبعاً لطبيعة العمل.

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هــل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهــة نظــر أعضــاء هيــئة التدريس على درجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تُعزى لمتغير مدة الخدمة في الجامعة؟

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي التي يوضحها الجدولين (21،20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المشاركة في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تبعاً لمتغير مدة الخدمة، ولصالح أفراد الدراسة ذوي الخبرة الأكاديمية (16 سنة فأكثر)، ويمكن تفسير ذلك أنه كلما زادت سنوات الخبرة في الجامعة لأعضاء هيئة التدريس زادت الرغبة لديهم للمشاركة في إتخاذ القرارات وذلك من خلال محاولتهم الحصول على إمتيازات وحوافز وخبرة كافية تعزى إلى سنوات الخدمة الطويلة في الجامعة، تدفعهم للترقية في السلم الوظيفي للحصول على مناصب إدارية إضافة إلى وظيفتهم الأكاديمية مما يزيد من مستوى طموحاتهم وتوقعاتهم ويزيد من روحهم المعنوية وذلك لتحفيزهم على المشاركة المستمرة على إتخاذ القرارات السليمة. وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة الكساسبة والحوامدة (2000) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإنسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة لاتخاذ القرار لدى أعضاء الهيئة التدريسية ومتغير سنوات الخبرة، وأتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة العمري (1990) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين معوقات إتخاذ القرارات المدرسية ومتغير خبرة المعلم، كما واتفقت مع دراسة العقلة (1990) التي أشارت إلى وجود فروق لمشاركة المعلمين للمديرين في إتخاذ القرارات المدرسية، و متغير خبرة، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة الحوسني (1999) التي أظهرت عدم وجود أية فروق لدرجة تأثر متخذ القرار الإداري في سلطنة عُمان بمصادر الضغوط الاجتماعية تبعاً للخبرة العملية لمتخذ القرار الإداري. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدجاني (1988) حيث أشارت إلى عدم وجود أية فروق بين الخبرة، والمشاركة في اتخاذ القرار.

5. 3 التوصيات:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال معرفة العلاقة بين إبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، تدرج الباحثة مجموعة من التوصيات العملية تتمثل فيما يلي:

1. إتاحة الفرصة لإعضاء الهيئة التدريسية المشاركة في صنع القرارات، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر تقبلاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم وأدائهم لواجباتهم وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم يوفر فرص المشاركة الفعالة.
2. التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية من خلال منح الامتيازات والمناصب الإدارية لأعضاء هيئة التدريس (الإناث) من أجل زيادة فرصة مشاركتهن في عملية إتخاذ القرارات ورسم السياسات الإدارية على مستوى الأقسام.
3. إيجاد آلية مناسبة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس- ممن لا يتقلدون مناصب إدارية- في عملية صنع القرارات، من خلال إعادة النظر في أساليب وآليات تقييم الأداء والابتعاد بها عن النمطية والروتين مما يؤثر إيجاباً على انجذاب أعضاء الهيئة التدريسية نحو أداء أفضل وولاء دائم للجامعات التي يعملون فيها.
4. تعزيز دور عضو هيئة التدريس بمنحه مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب وحجم المسؤوليات المطلوبة منه والإستمرار في تنمية مهاراته وقدراته القيادية بإتاحة الفرصة أمامه للإلتحاق ببرامج تدريبية ليتمكن من ممارسة دوره القيادي بكفاءة وفاعلية.
5. أن تعمل إدارات الجامعات الأردنية على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي، وذلك من خلال إتباع منهج اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأخرى للمشاركة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها.
6. إعادة النظر في معايير التقييم السنوي والترقية والبعثات، والدورات التدريبية نظراً لعدم تلبيتها لحاجات أعضاء هيئة التدريس ذوي سنوات الخبرة القصيرة، وذلك لتحفيزهم على المشاركة في إتخاذ القرارات.

7. إجــراء دراسة لبحث العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة المشاركة في إتخــاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة كدراسة مقارنة.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية:

أبو الكشك، محمد نايف العقلة فلاح.(1992). **عملية تفويض إتخاذ القرارات الإدارية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أحمد، حافظ فرج؛ وحافظ، محمد صبري. (2003). **إدارة المؤسسات التربوية**، عالم الكتب، عمان.

الأغبري، عبدالصمد .(1991). **الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، بيروت، دار النهضة العربية.

أيوب، نادية .(1989). **نظرية القرارات الإدارية**، دمشق.

بدر، حامد أحمد. (1987). فعالية إتخاذ القرار بواسطة مجموعات الإدارة العليا والوسطى في الشركات المساهمة العامة الكويتية، **مجلة العلوم الإجتماعية**، مجلد(15)،عدد(3)، ص53- 117.

البشايرة، أحمد إبراهيم.(2003). **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

جمعة، لما علي.(1987). **إتخاذ القرار الإداري التربوي في الفكر الإسلامي الإداري الحديث**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

حمود، خضير كاظم.(2002). **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

الحوامدة، نضال صالح؛ والكساسبة، محمد مفضي. (2000). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته، **مؤته للبحوث والدراسات**، مجلد (15)، عدد(6)، ص141-174.

الحوسني، محمد بن شامس. (1999). **الضغوط الاجتماعية المؤثرة في القرار الإداري التربوي بسلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

الدجاني، سهيلة إبراهيم. (1988). **العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضــاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار بكليات المجتمع في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدقــس، محمــد؛ وعلــيان خلــيل. (1991). تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوســفات الأردنية: دراسة ميدانية في منجم الحسا، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، مجلد (18)، عدد(1)، ص103- 127.

الزعارير، محمد فواز أحمد.(2004). **تقييم إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي فــي الجامعــات الأردنية العامة والخاصة- دراسة ميدانية مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

زويلف، مهدي، والعضايلة علي.(1996). **إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، الطبعة الأولى**، عمان، دار مجدلاوي للنشر.

ســليمان، مؤيــد ســعيد. (1987). المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، **المجلة العربية للإدارة**، عدد(1)، ص37- 45.

شديفات، يحيى.(2003). **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريــين في جامعة آل البيت وجامعة جرش الأهلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الشــربيني، عــبد الفتاح. (1987). المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد(11)، عدد(3)، ص20 - 53.

الشقصي، عبدالله بن جمعة بن عبود. (1999). **نمط المناخ التنظيمي السائد بكليات التربــية للمعلميــن والمعلمات في سلطنة عُمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصــلة بعمدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

شهاب، إبراهيم بدر. (1995). مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، **مجلة الإداري**، العدد (61) ص209- 241.

شـــهيب، محمـــد علـــي. (د.ت). **السلوك الإنساني في التنظيم**، القاهرة، دار الفكر العربي.

الصـــرايرة، أكثم عبدالمجيد؛ مقدادي، يونس عبدالعزيز. (2002). المناخ الوظيفي ودوافـــع العمـــل للموظـــف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش- دراسة ميدانية، **الإداري**، العدد(9)، ص107- 124.

الصيرفي، محمد عبدالفتاح. (2005). **مفاهيم إدارية حديثة**، الطبعة الأولى، عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.

طعامـــنة، محمد، (1996). أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، **دراسات العلوم الإدارية**، مجلد (23)، عدد (2)، ص101-114.

الطويـــل، هانـــي عبدالرحمن.(1986). **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، الجامعة الأردنية، عمان.

الطويـــل، هانـــي عبدالرحمـــن .(1999). **الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق**، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

عابديـــن، محمـــد؛ وأبو سمرة، محمود. (2001). المناخ التنظيمي في جامعة القدس كمـــا يـــراه أعضـــاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث**، مجلد(15)، ص277- 307.

عارف، حسين. (2001). **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، عمان، دار يافا العلمية.

عبد الرحيم، محمد عبد الله.(1992). **أساسيات الإدارة والتنظيم**، الطبعة الثانية.

عـــبد المنعم، عزة.(1998). المدخل السلوكي والحديث لعملية إتخاذ القرارات، **مجلة الإدارة**، مجلد(21)، عدد(1)، ص25.

عـــبد الوهـــاب، أحمـــد جـــاد.(د.ت). **الســـلوك التنظيمي- دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال**، دار الإشعاع للنشر.

عثامـــنة، نوال عبدالله محمد .(1996). **تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العديلي، ناصر محمد. (1995). **السلوك الإنساني والتنظيمي- منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

عريفج، سامي سلطي .(2001). **الإدارة التربوية المعاصرة**، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر للطباعة.

عطـــوي، جـــودت عزت .(2001). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطـــية، حـــامد ســـوادي .(1985). سلوك العاملين ودور المدير في التأثير عليهم (نظرة عامة واقتراحات لتطبيق)، **مجلة الإدارة العامة**، عدد(46).

العقلـــة، محمد أحمد الحمد.(1990). **تأثـــير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في إتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عكـــور، محمـــود عبدالحفيظ علي .(1995). **تطوير نموذج لعملية إتخاذ القرارات الإداريـــة فـــي كلـــيات المجتمع في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العمري، أيمن أحمد إبراهيم .(1990). **معوقات إتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العمـــيان، محمود سليمان .(2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.

القـــرالة، أروى عبدالسلام .(2004). **أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة الـــتماثل التنظيمـــي لـــدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الكرك، الأردن.

القـــرعان، أحمـــد خلـــيل محمد والحراحشة، إبراهيم محمد علي .(1992). **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان، دار الإسراء للنشر والتوزيع.

الثريوتـــي، محمـــد قاسم .(1994). المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة مؤته للبحوث والدراسات**، مجلد(9)، عدد (5)، ص67-111.

القريوتـــي، محمـــد قاسم. (2004). **مبادئ الإدارة، النظريات والعلميات والوظائف**، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر.

قزاقــزة، محمـــد عبدالقادر علي .(1989). **نحو إدارة تربوية واعية**، بيروت، دار الوسام.

القطاونـــة، مـــنار إبراهـــيم عـــيد .(2000). **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي- دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

كـــنعان، نـــواف .(1983). **إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى.

كنعان، نواف.(2003). **إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

اللـــوزي، موســـى .(1999). الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشـــفيات القطاع العام في الأردن، **مجلة دراسات الجامعة الأردنية**، مجلد (21)، عدد(6)، ص145- 171.

المجالـــي، فايز محمد .(2004). **درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية إتخاذ القـــرار فـــي الجامعـــات الأردنـــية الرسمية من وجهة نظر متخذي القرار وعلاقـــتها بـــأدائهم الوظيفـــي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

محارمة، ثامر محمد .(1996). المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، **مجلة الإداري**، عدد (65)، ص 119-155.

المحاسنة، محمد عبدالرحيم .(2001). أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي- دراســـة ميدانـــية فـــي المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، **مؤتـــه للبحوث والدراسات**، مجلد(16)، عدد(6)، ص197- 217.

مصطفى، أسامة عبدالحليم .(1986). مدى إدراك خصائص المناخ التنظيمي- دراسة ميدانية، **مجلة الإدارة**، عدد(1)، ص48.

مطاوع، إبراهيم عصمت؛ حسن، أمينة أحمد. (1989). **الأصول الإدارية للتربية**، عمان، دار الشروق.

المعشر، زياد.(2001).المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، **مجلة جامعة دمشق**، مجلد(16)، عدد(1)، ص299- 326.

صادق، حصة محمد؛ المعضادي، فاطمة يوسف،(2001). أنماط المناخ المدرسي السائدة في مدارس التعليم العام بدولة قطر وعلاقتها ببعض المتغيرات، **مجلة مركز البحوث التربوية**، عدد(20)، ص27-59.

المقدادي، يزن خالد عبدالله .(2003). **أثر بعض أبعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في ضنع القرار الإداري- البنك الأهلي الأردني كحالة دراسية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أربد، الأردن.

النعيمي، جلال محمد؛ وعبدالهادي، آلاء حسين .(1990). المشاركة الجماعية والأسلوب البارامتري في إدارة المنظمات الصناعية، **مجلة الإداري**، عدد (40)، ص 28-33.

النوري، عبدالغني.(1989). **إستراتيجية إصلاح التربية العربية**، الدوحة، دار الثقافة.

هاشم، زكي محمود .(1980). **الجوانب السلوكية في الإدارة**، الطبعة الثالثة، الكويت.

همشري، عمر أحمد .(1999). المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، **دراسات العلوم التربوية**، مجلد(26)، عدد(1)، ص187- 198.

وزارة التعليم العالي (**تشريعات وزارة التعليم في الأردن**).(1995). الجزء الثاني، عمان.

ب. المراجع باللغة الإنجليزية:

Alltounian, Anita Rose. (1992). The relation ship between middle school organization, school Climate, and teacher job Satisfachion in selected southern California School. **Dissertation Abstract International,** 53 (4). 994- A.

Biller, Lowell wilton.(1994).The relationship of visionary Leader ship and organizational climate between elementary school principals and business managers, **Dissertation abstract international,** vol(55), (4), 809A.

Danwell, Robert, R(1981).**The work group survery: Assessing Organizational Climate in Higher Education.**

Dimare, Maria lizano.(1996). Perception of Public elementary school principals and teacher regarding decision making processes in selection of techonology for curriculum uses. **Dissertation abstract international,** vol(56).

Dimkpa, prince uzoma,(1991).Organizational Climate, job expectations and their impact on job Satisfaction: Comparing black and white managers. **Dissertation Abstract International,** 53, (2). 551A.

Gentry, Dennis Ray .(2005).Techonlogy supported data driven decision making in an oklahoma elementary school, **(Eric Document Reproduction service** no Ed 3159278).

Hanson,E.Mark.(1990).**Educational Administration and Organizational behavior.** 3rd edition, United states., page 102- 291.

Hoy, Wayne K & Miskel, Cecil G.(1987). **Educational administration theory, research and parctice.** 3rd edition. United states of America, page 316- 351.

Ingram, William Gregory,(1993). An analysis of effective decision-making authority and funding patterns in state community college Systems. **Dissertation Abstract International,** 54,(6), 2033A.

Jensen, christine louise.(1996). Astudy of the relation ship between transformational leader ship and school climate, **Dissertation abstract international,** vol (56).(9) 3395-A.

Keeley. Edward J.(2004). Institutional research as the catalyst for the extent and effectiveness of Knowledge- management practices in improving planning and decision making in higher education organizations, **(Eric Document Reproduction service** on Ed 3152488).

Lunenburg, Fred C & Ornstein, Allan C.(1991).**Educational administration concepts and practice.** United states of America, page 70- 85.

Mizelle, Isaac Timothy, ph. D.(1991).The relationship between Organizational Climate and pupil Control in selected public Secondary Schools. **Dissertation Abstract international**, 52, (8). 2776.A.

Moran, E.T.(1985),Organizational Climate Institutions Construct Determination and Theoretical Dimensions, **Eric Document Reproduction, Service** No 281481.(Eric Document Reproduction Service no Ed 201223).

Morrhead, Gregory & Griffin, Ricky. W.(1989).**Organizational behavior,** 2ND Edition, U.S.A, page 528- 534.

Nichols, Annette Davis.(1994). Elementary School principals perspectives of Sharing Leadership and decision-making With teacher. **Dissertation Abatract international**, 56, (2), 422A.

Nnadozie, Chinaekwu Alphonse .(1994).Astudy of the relation between participation in decision-making and school Culture and perception of job satis faction among teachers, **Dissertation Abstract international**, 54,(6), 2018A.

Robbins, Stephen p.(1976). **The administrative process interating theory and practice.** United states, page 151- 167.

Turan, S.(1998). Astudy of organizational climate and organizational commitment in human organization, **Dissertation abstract international**, vol 42,(3), 5901A>

Umstot, Denis. D,(1985). **Undertanding Organizational Behavior**. United States west Publishing Company, page 414- 421.

Van, P and Van, D.(1999). To ward Abetter understanding of link between participation in Decision making and organizational behavior. **Journal of occupational and organizational psychology**, vol(1), no 72.

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة

كلية العلوم التربوية

قسم الأصول والإدارة التربوية

أستاذي الفاضل: عضو هيئة التدريس.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة **العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية**، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة مؤته، نرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، مؤكدين لكم أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

يرجى التكرم بإرجاع الاستبانة إلى سكرتيرة قسمك بعد تعبئتها

مع خالص شكري وتقديري واحترامي

الباحثة

منال طه الكفاوين

القسم الأول:

يــرجى قــراءة العبارات الآتية بدقة ووضع إشارة (√) داخل القوسين اللذين يقابلان العبارة التي تنطبق على وضعك، كما يرجى تعبئة بعض الفراغات في بعض العبارات:

1. إسم القسم الأكاديمي:...

2. إسم الكلية:...

3. إسم الجامعة:..

1. **النوع الاجتماعي:** أ.( ) ذكر ب. ( ) أنثى

2. **الرتبة الأكاديمية:** أ. ( )أستاذ ب. ( ) أستاذ مشارك

ج. ( ) أستاذ مساعد د.( ) مدرّس

3. **الكلية:** أ.( ) علمية ب.( ) إنسانية

4. **طبيعة العمل:** أ.( ) أكاديمي فقط ب. ( ) أكاديمي+ إداري

5. **مدة الخدمة في الجامعة:**

أ. ( ) 5 سنوات فأقل ب. ( ) 6- 10 سنوات

ج.( ) 11- 15 سنة د.( ) 16 سنة فأكثر

القسم الثاني:

استبانه أبعاد المناخ التنظيمي: يتكون هذا الجزء من(30) فقرة، تمثل كل منها سلوكا خاص يمارس في الجامعات، وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج مكون من(5) درجات لتقدير درجات الممارسة لهذا السلوك، والمطلوب الإجابة في ضوء السلوك الفعلي الذي يمارس وليس كما يرغب عضو هيئة التدريس أن يكون عليه ذلك السلوك، فالمطلوب وضع إشارة (*) في الخانة المناسبة للإجابة.

الرقم	الفقرة	الوضوح		سلامة الصياغة		انتماء الفقرة	
		واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية
أ	البعد الأول: الأسلوب والإداري القيادي						
1.	تشجع إدارة الجامعة المبادرة الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس.						
2.	تقدم إدارة الجامعة أساليب عمل جديدة تحسن من نوعية العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.						
3.	تقوم إدارة الجامعة بوضع تعليمات كافية لأعضاء هيئة التدريس لما يجب عمله وكيفية أدائه.						
4.	تواجه إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس بإنخفاض مستوى أدائهم الأكاديمي.						
5.	تثق إدارة الجامعة في قدرات الهيئة التدريسية على تحقيق أهداف الجامعة المنشودة.						
6.	تحاول إدارة الجامعة التعرف على آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل.						
7.	تفوض إدارة الجامعة قدر ملائم من الأعمال لأعضاء هيئة التدريس.						
ب.	البعد الثاني:العلاقات والاتصالات						
8.	إن خطوط الاتصال في الجامعة غير طويلة غير معقدة ولاتعرقل عملية اتخاذ القرارات.						
9.	تتسم العلاقة بين رئيس القسم وعضو هيئة التدريس بالتعاون المتبادل.						
10.	تعتبر المعلومات التي توفرها إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس كافية لتمكينهم من أداء أعمالهم.						
11.	يمكن لأعضاء هيئة التدريس الاتصال بمسؤوليهم والبحث معهم في المشاكل التي تواجههم وتؤثر في عملهم.						
12.	يصغى رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس عندما يتحدثون إليه في أمر ما.						
13.	لا يجد أعضاء هيئة التدريس صعوبة في معرفة المسؤول أو الموجه عن بعض الأنشطة التي يقومون بها						
ج.	البعد الثالث: اتخاذ القرارات والصلاحيات						
14.	تتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من خلال مشاركة جماعية يساهم						

الرقم	الفقرة	الوضوح		سلامة الصياغة		انتماء الفقرة	
		واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية
	فيها العميد وأعضاء هيئة التدريس.						
.15	تستعين إدارة الجامعة بمعرفة وخبرات أعضاء الهيئة التدريسية قبل اتخاذ أي قرار ادراي.						
.16	لا توجد معوقات عديدة لعملية اتخاذ القرارات في الجامعة.						
.17	متخذو القرارات في الجامعة يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها.						
.18	يمـــنح القسم أعضاء هيئة التدريس تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملهم.						
.19	تؤخذ اقتراحات أعضاء هيئة التدريس بشكل جدي.						
د.	**البعد الرابع: الإجراءات والسياسات**						
.20	تـــزود الجامعة أعضاء هيئة التدريس بكافة المعلومات المتعلقة بأعمالهم وطرق تنفيذها وكل ما يطرا عليها من تغير أو تعديل.						
.21	تـــأخذ سياســـة الجامعة ولوائحها وأنظمتها مصالح أعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار.						
.22	الوظائف في الجامعة موصوفة بشكل واضح وموزعة بشكل منطقي.						
.23	تؤكد الجامعة على اتباع الإجراءات واللوائح عند تأديتها.						
.24	يشـــعر أعضــــاء هيـــئة التدريس بوضوح الدور المطلوب منهم أداؤه في الجامعة.						
.25	يشعر أعضاء هيئة التدريس بضرورة التنسيق بين جهود الدوائر والأقسام الأكاديمية وأنشطتها.						
هـ.	**البعد الخامس:التقدم والنمو المهني**						
.26	يوفر العمل في هذه الجامعة فرصة التطوير لأعضاء هيئة التدريس.						
.27	يُمـــنح أعضــــاء هيـــئة التدريس حضور دورات تدريبية مختلفة لإكسابهم مهارات جديدة.						
.28	تحـــرص الجامعـــة للـــتعرف على الإحتياجات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مستوى أدائهم.						
.29	تســـتعمل الجامعـــة باستمرار طرقا جديدة في العمل تستدعي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس.						
.30	تـــتلاءم طـــريقة التدريـــب المتبعة من قبل الجامعة مع حاجات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.						
.31	يعتمد تقييم العمل لأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة على تقييم كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك.						

القسم الثالث:

استبانة المشاركة في اتخاذ القرار: العبارات الآتية تتعلق بدرجة مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بالمجالات المهمة في قسمك أو في كليتك، يرجى وضع إشارة(√) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	الوضوح		سلامة الصياغة		إنتماء الفقرة	
		واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية
1	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.						
2	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.						
3	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في الكلية.						
4	إن آلية العمل المتبعة في قسمي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للقسم.						
5	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارت المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.						
6	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.						
7	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية في كليتي.						
8	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في قسمي.						
9	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في كليتي.						
10	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في القسم.						
11	إن آلية العمل المتبعة في كليتي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للكلية.						
12	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في قسمي.						

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة

كلية العلوم التربوية

قسم الأصول والإدارة التربوية

أستاذي الفاضل: عضو هيئة التدريس.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة **بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إتخاذ القرار في الجامعات الرسمية**، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة مؤته، نرجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، مؤكدين لكم أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولغايات البحث العلمي فقط.

يرجى التكرم بإرجاع الاستبانة إلى سكرتيرة قسمك بعد تعبئتها

مع خالص شكري وتقديري واحترامي

الباحثة

منال طه الكفاوين

القسم الأول:

يـــرجى قـــراءة العبارات الآتية بدقة ووضع إشارة (√) داخل القوسين اللذين يقابلان العبارة التي تنطبق على وضعك، كما يرجى تعبئة بعض الفراغات في بعض العبارات:

4. إسم القسم الأكاديمي:...
5. إسم الكلية:...
6. إسم الجامعة:..

1. **النوع الاجتماعي:** أ.(   ) ذكر   ب. (   ) أنثى

2. **الرتبة الأكاديمية:** أ. (   )أستاذ   ب. (   ) أستاذ مشارك
   ج. (   ) أستاذ مساعد   د.(   ) مدرّس

3. **الكلية:** أ.(   ) علمية   ب.(   ) إنسانية

4. **طبيعة العمل:** أ.(   ) أكاديمي فقط   ب. (   ) أكاديمي+ إداري

5. **مدة الخدمة في الجامعة:**
   أ. (   ) 5 سنوات فأقل   ب. (   ) 6- 10 سنوات
   ج.(   ) 11- 15 سنة   د.(   ) 16 سنة فأكثر

القسم الثاني:

استبانه أبعاد المناخ التنظيمي: يتكون هذا الجزء من (30) فقرة، تمثل كل منها سلوكا خاص يمارس في الجامعات، وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج مكون من (5) درجات لتقدير درجات الممارسة لهذا السلوك، والمطلوب الإجابة في ضوء السلوك الفعلي الذي يمارس وليس كما يرغب عضو هيئة التدريس أن يكون عليه ذلك السلوك، فالمطلوب وضع إشارة (*) في الخانة المناسبة للإجابة.

الرقم	الفقرات	تمارس بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
أ.	البعد الأول: الأسلوب الإداري والقيادي					
.1	تشجع إدارة الجامعة المبادرة الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
.2	تقدم إدارة الجامعة أساليب عمل جديدة تحسن من نوعية العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.					
.3	تقوم إدارة الجامعة بوضع تعليمات كافية لأعضاء هيئة التدريس لما يجب عمله وكيفية أدائه.					
.4	تواجه إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس بإنخفاض مستوى أدائهم الأكاديمي.					
.5	تثق إدارة الجامعة في قدرات الهيئة التدريسية على تحقيق أهداف الجامعة المنشودة.					
.6	تحاول إدارة الجامعة التعرف على آراء ومقترحات أعضاء هيئة التدريس لتحسين سير العمل.					
.7	تفوض إدارة الجامعة قدر ملائم من الأعمال لأعضاء هيئة التدريس.					
ب.	البعد الثاني:العلاقات والاتصالات					
.8	إن خطوط الاتصال في الجامعة غير طويلة غير معقدة ولاتعرقل عملية اتخاذ القرارات.					
.9	تتسم العلاقة بين رئيس القسم وعضو هيئة التدريس بالتعاون المتبادل.					

الرقم	الفقرات	تمارس بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
.10	تعتبر المعلومات التي توفرها إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس كافية لتمكينهم من أداء أعمالهم.					
.11	يمكن لأعضاء هيئة التدريس الاتصال بمسؤوليهم والبحث معهم في المشاكل التي تواجههم وتؤثر في عملهم.					
.12	يصغى رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس عندما يتحدثون إليه في أمر ما.					
.13	لا يجد أعضاء هيئة التدريس صعوبة في معرفة المسؤول أو الموجه عن بعض الأنشطة التي يقومون بها					
ج.	**البعد الثالث: اتخاذ القرارات والصلاحيات**					
.14	تتم مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من خلال مشاركة جماعية يساهم فيها العميد وأعضاء هيئة التدريس.					
.15	تستعين إدارة الجامعة بمعرفة وخبرات أعضاء الهيئة التدريسية قبل اتخاذ أي قرار ادراي.					
.16	لا توجد معوقات عديدة لعملية اتخاذ القرارات في الجامعة.					
.17	متخذو القرارات في الجامعة يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها.					
.18	يمنح القسم أعضاء هيئة التدريس تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق عملهم.					
.19	تؤخذ اقتراحات أعضاء هيئة التدريس بشكل جدي.					
د.	**البعد الرابع: الإجراءات والسياسات**					
.20	تزود الجامعة أعضاء هيئة التدريس بكافة المعلومات المتعلقة بأعمالهم وطرق تنفيذها وكل ما يطرا عليها من تغير أو تعديل.					
.21	تأخذ سياسة الجامعة ولوائحها وأنظمتها مصالح أعضاء هيئة التدريس بعين الاعتبار.					

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
		تمارس بدرجة				
.22	الوظـــائف فـــي الجامعة موصوفة بشكل واضح وموزعة بشكل منطقي.					
.23	تؤكد الجامعة على اتباع الإجراءات واللوائح عند تأديتها.					
.24	يشعر أعضاء هيئة التدريس بوضوح الدور المطلوب منهم أداؤه في الجامعة.					
هـ.	البعد الخامس:التقدم والنمو المهني					
.25	يوفر العمل في هذه الجامعة فرصة التطوير لأعضاء هيئة التدريس.					
.26	يّمنح أعضاء هيئة التدريس حضور دورات تدريبية مختلفة لإكسابهم مهارات جديدة.					
.27	تحــرص الجامعــة للــتعرف على الإحتياجات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مستوى أدائهم.					
.28	تستعمل الجامعة باستمرار طرقا جديدة في العمل تستدعي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس.					
.29	تتلاءم طريقة التدريب المتبعة من قبل الجامعة مع حاجات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس.					
.30	يعتمد تقييم العمل لأعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة على تقييم كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك.					

القسم الثالث:

استبانة المشاركة في اتخاذ القرار: العبارات الآتية تتعلق بدرجة مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بالمجالات المهمة في قسمك أو في كليتك، يرجى وضع إشارة (√) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
1	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.					
2	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.					
3	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في الكلية.					
4	إن آلية العمل المتبعة في قسمي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للقسم.					
5	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.					
6	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.					
7	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية في كليتي.					
8	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في قسمي.					
9	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في كليتي.					
10	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في القسم.					
11	إن آلية العمل المتبعة في كليتي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للكلية.					
12	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في قسمي.					